

مركز البحوث

الأفراد

ذوو المشكلات
وكيفية التعامل معهم

تأليف

بيتر هوني

ترجمة

الأستاذ. عبيدالله بن سحمي القرشي

راجع الترجمة

الدكتور. محمد بن عبدالله البكر



مركز البحوث

الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم

تأليف

بيتر هوني

ترجمة

الأستاذ. عبيد اللّه بن سحمي القرشي

راجع الترجمة

الدكتور. محمد بن عبداللّه البكر

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هوني ، بيتر

الافراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم / ترجمة عبيدالله بن سحمي القرشي - الرياض.

٢٨٨ ص ١٦,٥ X ٢٣,٥ سم

ردمك : ١ - ٠٨٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

١- إدارة الافراد ٢- السلوك الإداري أ - القرشي ، عبيدالله بن سحمي (مترجم) ب - العنوان

ديوي ٦٥٨,٣ ٢٢/٠٩٢١

رقم الإيداع : ٢٢/٠٩٢١

ردمك : ١ - ٠٨٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب

PROBLEM PEOPLE

and how to manage them

PETER HONEY

بسم الله الرحمن الرحيم

الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم

د. بيتر هوني

الدكتور بيتر هوني هو عالم نفساني مجاز ومستشار إداري ، عمل في شركة فورد للسيارات ، وفي الخطوط الجوية البريطانية قبل أن يعمل مستقلاً لحسابه في عام ١٩٦٩م . متخصص في السلوك الإنساني وكل ماله صلة به ، وهو يقوم بتقسيم وقته بين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية من جهه والمهام الاستشارية والتأليف من جهة أخرى.

ألف العديد من الكتب والموضوعات المتعلقة بالسلوك الإنساني فيما يزيد على الخمسين منشورًا ، ومن ضمن كتبه كتاب تطوير مهارات العاملين IMPROVE YOUR PEOPLE SKILLSوكتاب مهارات المقابلة FACE TO FACE SKILLS وكتاب مائة طريقة وطريقة لتطوير مرءوسيك دون عناء 101 WAYS TO DEVELOP YOUR PEOPLE WITHOUT REALLY TRYING . ومن الكتيبات التي ألفها وأنتجها جنبًا إلى جنب مع الأستاذ ألن ممفورد كتيب أساليب التعلم وكتيب فرص التعلم ، وقد شارك بتوصيات ونصائح أيضًا على محتويات العديد من الأفلام التدريبية ، كما قام أيضًا بكتابة الأدلة الإرشادية المصاحبة لتلك الأفلام، ولم يقتصر الأمر على ذلك ، بل إنه ظهر شخصيًا في فيلم (كلام عن السلوك)Talking About Behavior من إنتاج شركة (فنون الفيديو) Video Arts .

والدكتور هوني يعمل حاليًا أستاذاً زائرًا في التعليم الإداري في المركز العالمي للإدارة ، وعضو في معهد الاستشارات الإدارية ، وفي معهد التنمية وشؤون العاملين، وهو عالم نفساني مرخص لدى الجمعية النفسية البريطانية ، كما أنه عضو في منظمة الإدارة التربوية والتنمية التعاوني. يقطن في بير كشاير متزوج ولديه أربعة أطفال .

الإهـــداء

" إلى دايفيد، ذى السادسة من العمر ، والذي لم يكن عنيدًا أبدًا إلا أنه متمسكًا بحقوقه "

الطبـعة الأولى عام ١٩٩٢م

أعيد الطبع عامي ١٩٩٦–١٩٩٨م

أعمال الطباعة تمت في (COMP-ROOM)

أيلسبروى طبع في بريطانيا – مطبعة كروموبل

ويلتشاير مصنف هذا الكتاب وبياناته متاحة من خلال

المكتبة البريطانية، وهو : ISBN 0-85292-495-X

المحتويات

الصفحة

(شكر وتقدير)

أوجه شكري إلى :

- مطبعة شيلدون لسماحها لي بإعادة إنتاج الطبعة الخاصة بالاستبانة التي أعددتها في الأصل لكتاب كيف تحل مشكلاتك الشخصية SOLVING YOUR PERSONNAL PROBLEMS.

- سوزان هيل لتشجيعها المتواصل لي (ولقيامها بطباعة النص) .

- كارول هوني وأطفالنا لوقوفهم معي أثناء إعداد مسودة هذا الكتاب .

التعريف بالأفراد ذوي المشكلات، ومشكلات الناس :

ليس منا من لا يعرف بعضًا من الناس ذوي المشكلات . فعلى سبيل المثال : أننا نجد أن هناك رؤساء في العمل متقلبين ويتحكمون في إنجاز الأهداف حسب أمزجتهم أثناء إنجاز العمل ، كما أن هناك زملاء غير متعاونين ؛ رغم أننا نعتمد عليهم لأداء خدمات غاية في الأهمية ، ومرؤوسين ليس لديهم الوعي الكافي لأداء المهام بالكيفية التي يجب أن تؤدى بها. ولايمكن قصرالأفراد ذوي المشكلات على مجال العمل فقط ، فسائق القطار الذي يوصلك للمنزل لم يتمكن من الحضور إلى العمل ، مما أدى إلى إلغاء رحلة القطار ، وبالتالي عدم تمكنك من العودة إلى منزلك في الوقت المعتاد، كما أن شريكك في العمل يشكو ويتذمر من عناء يوم مجهد، وأطفالك يتذمرون ؛ لأن مدرسهم أو مدرستهم أبقوهم في الفصل الدراسي أثناء الفسحة ، وعامل البناء المكلف بتوسعة منزلك قام بوضع باب المدخل في غير مكانه الصحيح .

وإذا لم يكن من قبيل الحشو أو التكرار فإنه يمكن الادعاء بأنه يمكننا أن نتعرف على مشاكل الآخرين من خلال الأفراد ذوي المشكلات ، فمتى ما فكرت في مشكلة ما ... أيًا كانت هذه المشكلة ، فإنها في واقع الأمر تمثل الفرق بين ما لديك الآن وبين ما تريده ، ولذلك فإن الأفراد ذوي المشكلات هم الفرق بين ما لديك من سلوك الآن والتصرف الذي ترغبه .. إذًا فالشخص صاحب المشكلة هو الشخص الذي يمثل سلوكه مشكلة بالنسبة لك .

وعلى هذا فإن ما يقوله وما يفعله (أولا يفعله) البعض قد يتسبب في خلق مشكلات للناس ، ولذلك فإن الهدف هو التأكيد على سلوك الناس . وفي الحقيقة فإن الطريقة الوحيدة للتعرف إلى مشكلات الأفراد تتم عن طريق ملاحظة شيء ما تعتبره غير مرض لك في سلوك شخص ما ، وسوف نرى لاحقًا أن هذه الحقيقة البسيطة لها مضامين ذات أهمية كبيرة .

وتأتي مشكلات الأفراد عادة كالأفراد أنفسهم بأشكال وأحجام مختلفة ، فهناك المشكلات الكبيرة المروعة التي تشعرنا بالهزيمة تجاه ماينبغي علينا فعله لتحسين الموقف . وهناك المشكلات الصغيرة البسيطة التي لا نبالي بها ، ومع ذلك فإنها تستثيرنا ، وهناك أيضًا المشكلات المؤقتة والتي تأتي وتذهب دون أن نضطر إلى عمل شيء تجاهها . وأخيرًا هناك المشكلات التي تبدو أزلية حيث تتشكل حتى تصبح راسخة لسنوات عديدة قادمة .

فإذا كان الأفراد ذوو المشكلات يتسببون بمشكلات الآخرين ، فإن ذلك ما يجعلك مسؤولاً أو مالكًا لتلك المشكلات ، وعلى الرغم من أن النظرة إلى امتلاك المشكلة وكأنه مساو لامتلاك دراجة جديدة أو منزل تبدو غريبة وغير عادية عند بعض الناس إلا أننا سوف نرى أن هذا المفهوم سوف يساعدنا كثيرًا ، عندما يتطلب الأمر ضرورة تحمل مسؤولية مشكلاتنا ، بدلاً من أن نبقى مكتوفي الأيدي إزاءها ونكتفي بإلقاء اللوم على الشخص صاحب المشكلة .

ومما سبق قد يفهم أنك أخذت انطباعًا بأن الآخرين هم من يتسبب في مشكلاتك، وقد سبق وأن وجهت أصابع الاتهام الى كل من الرؤساء ، الزملاء، المرؤوسين ، سائق القطار ، شريكك في التجارة ، الأولاد في المدرسة ، ثم أخيرًا عامل البناء ، لكن الخوف من أن تصبح بذلك شخصيتك مشابهة لشخصية (جيكل وهايد) الذي يعمل طبيبًا يعالج الناس في النهار ويقتلهم في الليل " بحيث تكون أنت سبب المشكلة والمواجه لها في نفس الوقت !

ويمكن القول بأنه إذا كانت لدى شخص ما ست مشكلات فإنها تمثل نصف درزن من المشكلات لفرد آخر، وهذا بسبب أن السلوك يتولد عنه سلوك ، فمن خلال سلوكك قد تحفز بدون قصد تمامًا نهجًا سلوكياً عند شخص آخر يتولد عنه مشكلة. ومن المدهش أن نعلم أننا - ومن غير قصد - أحيانا نتسبب في مشكلات الأفراد لدينا ، فربما يكون رئيسنا في العمل متناقضًا مع نفسه والسبب هو أننا

نقوم بمقاطعته باستفساراتنا وبشكل دائم ، وفي أوقات غير ملائمة ، وقد يكون الزملاء غير متعاونين ؛ لأننا فشلنا في توجيه المشورة لهم بخصوص إحدى الخدمات الضرورية المطلوبة منهم ، وقد لا ينفذ المرؤوسون الأعمال وفق المستوى المطلوب لأننا لم نوضح لهم المعايير المطلوب منهم اتباعها وهكذا.

ما مدى أهمية مشكلات الأفراد ؟

يميل المنشغلون من الناس إلى صرف نظرهم عن مشكلات الأفراد لاعتقادهم بعدم أهميتها بالنسبة لهم وللعمل الذي يقومون به على أساس أن هذه العملية لا تعدو أن تكون مسألة أساليب شخصية وأنها لاتمثل مسألة جوهرية. حيث إن الجوهر بالنسبة لهم يتمثل في نسبة الدخل مقابل التكلفة ، أو الإستراتيجية التنويعية لتوظيف المال ، أو حملة التسويق الجديدة ، أو سياسة السيارات لدى المنظمة ، وكما يبدو في كل حالة بأن (المحتوى) يحظى بإلقاء الضوء عليه دون (السلوك) ، ولكن من خلال التجربة ، فإنه وبقدر قليل من التشجيع (وأحيانًا بدون تشجيع) فإن الناس يكشفون عن تجاربهم والمحن التي واجهتهم مع أفرادهم ، ومنها على سبيل المثال أن رئيسهم في العمل يقودهم بطريقة شبه جنونية ، أو أنهم محبطون من سلبية زملائهم وغاضبون لكثرة أخطاء مرؤوسيهم ، لذا يبدو الأمر وكأن مواضيع المحتوى هذه هي الجوهرية ، حيث تطغى على جدول الأعمال المعلن، وعلى النقيض من ذلك فإن مواضيع السلوك والتي تعد جوهريةً أيضًا تمثل أقصى درجات الإغفال والإهمال في جدول الأعمال . علما بأن مشكلات الأفراد تتصف بالأمية ، وذلك نظرًا لما ينتج عنها من إمكانية :

- إهدار الوقت والمال إضافة إلى أنها تؤدي إلى زيادة حالات التذمر والتشكي بين الأفراد، وتقود إلى بروز الاجتهادية والتخمين بدلاً من العمل و الإنتاج .

- إيجاد الضغوط النفسية غير الضرورية، فالناس يقلقون أنفسهم بالأفراد ذوي

المشكلات ، ولذلك تجدهم يعانون من مشاعرسلبية يتولد عنها دائما مظاهر شدة الغضب وكثرة الغياب ، وانخفاض الروح المعنوية ، وإنهاك العاملين وتشبع تام من الأعراض الجانبية غير المرغوبة .

- تحريف أو تشويه القرارات : تتصف مشكلات الأفراد بعادتها السيئة والتي تتمثل في إفسادها للقرارات حيث إن الأفراد ذوي المشكلات يتم تجنبهم ، أوتتم ترقيتهم ، أوينقلون من مكان إلى آخر ، كما أن الهياكل التنظيمية والممارسات العملية الفعلية غالبًا ما يتم تصميمها ويراعى فيه أن تكون قادرة على مسايرة أو تهميش الأفراد ذوي المشكلات .

إن ما سبق كان يمثل الأخبار غير السارة عن مشكلات الأفراد ، أما الأخبار السارة فهي أنها :

- تجعل الحياة أكثر إمتاعًا : فكل مشكلة تعمل كمحفز ، وهذا يعد صحيحًا خاصة إذا كنت ذلك النوع من الأشخاص الذي يصر أنه ليس هناك مشكلات ، ولكنها تحديات فقط ، وبذلك فالحياة بلا مشكلات ستكون مليئة بالملل والرتابة .

- توفر فرصًا عظيمة للتعلم : فهناك الكثير يمكننا أن نتعلمه من خلال تحليلنا لمشكلات الأفراد ومن العمل على اختيار أفضل البدائل لحل تلك المشكلات ، إضافة إلى ما نتعلمه من تطبيق ومتابعة مستوى النجاح والفشل من معالجة تلك المشكلات.

- اختبار مهارات أفرادك : حيث تسهل إدارة الأفراد المطيعين الإيجابيين والمتعاونين ، إلا أن الاختبار الحقيقي لقدراتك في كيفية التعامل مع الناس هو عند مواجهتك لمشكلة من مشكلات العاملين ، ويتطلب منك إيجاد حلول لها، وبذلك فإنك إذا استطعت التعامل مع الأفراد الذين عادة يصعب التعامل معهم بشكل فاعل فإنه يمكنك أن تتعامل مع أي شخص مهما كان .

افتراضات أساسية مرتبطة بالأفراد ذوي المشكلات :

اعتمد في إعداد هذا الكتاب على بعض الافتراضات التي يفضل إيضاحها منذ البداية، ويمكنك التأكد مما إذا كنت تتفق معها أو لا :

ليس هناك شيء يمكن أن يوصف بالشخص ذي المشكلة أو صاحب المشكلة، ولكنها مجرد مشكلة تصرفات لا أكثر . لذا فإنه مهما تكن المشكلة فإن الشخص ليس هو المتسبب الوحيد في الخطأ (على الرغم من احتمال أنك ستميل إلى ذلك في حالة شدة الغضب) ، وبذلك فإنه دائمًا ما تكون بعض المظاهر السلوكية لدى الفرد هي التي نتج عنها التصرفات التي تسبب لك المشكلة وليس الفرد نفسه .

إن كافة السلوكيات التي تمثل مشكلات هي في الأصل (مكتسبة وليست فطرية) وهذا يربط بين هذه الفرضية والفرضية السابقة لدعم محتوى هذا الكتاب، وإذا ما كانت هذه السلوكيات تمثل مشكلة مكتسبة في الأصل ، فإن ذلك يتيح إمكانية تعديلها، حيث يمكن أن تكون السلوكيات المكتسبة غير مكتسبة - أو أعيد اكتسابها مثلاً أو تم تعديلها أو مكملة لغيرها وهكذا، وبدلاً من أن تكون سلوكيات جامدة وغير قابلة للتعديل تصبح ذات مرونة كبيرة تجعلها قابلة للتعديل والتغيير.

تقع كافة المشكلات السلوكية ضمن إحدى فئتين : إما كثرة المعاناة منها أو قلة ذلك ، فعندما يتصرف الناس بطريقة تلقائية وعفوية خارجة عن الذات أو بطرق عدائية يتكون لديك بذلك تصرفات وسلوكيات أكثر من اللازم وتحتاج إلى إيجاد طرق ووسائل للتخفيف من حدتها . في حين أنه عندما تأخذ تصرفات الناس الشكل الانطوائي على الذات أو تتم بطرق تتصف بالخضوع ، فإنه يصبح لديك القليل جداً من السلوكيات مما يوجب عليك العمل من أجل زيادتها بعض الشيء.

يجب النظر إلى المشكلات السلوكية وفق الموقف الذي حدثت فيه ؛ لأن المشكلة ماهي إلا حالة تحدث إلى حد ما في ظل مجموعة معينة من الظروف إضافة إلى أن المشكلات في الأصل غالبًا ما تنتج عن الحالة التي نشأت فيها أو أحدثتها .

يتطلب منا استخدام طرق مختلفة اعتماداًعلى ما إذا كانت المشكلة السلوكية تحدث لمرة واحدة أو أنها مألوفة ، ومن المؤكد أن القضاء على هذه المشكلات في مهدها أسهل من تركها تتحول إلى سلوكيات معتادة ، حتى تترسخ وتصبح أنماطًا مستعصية. ولذلك فإنه من الملائم استخدام وسائل وأساليب مختلفة لمواجهة المشكلات التي تحدث مرة واحدة أو مرتين والتي لا يتناسب استخدامها مع المشكلات التي تكرر حدوثها في السابق.

حول المشكلات في هذا الكتاب :

يركز هذا الكتاب على خمسين مشكلة من مشكلات الأفراد اليومية، وقد تم ترتيبها أبجديًا (باللغة الإنجليزية) كما تم إعداد فهرست في آخر الكتاب يمثل قاموسًا مبسطًا ليساعدك على تحديد موقع المشكلات التي تعاني منها .

ويعتمد كل قسم من أقسام هذا الكتاب على استكشاف عدد من الخيارات، والتي (تم التعريف بها بشكل مفصل في القسم الثالث من هذا الكتاب) و تحتوي الخيارات على أفكار يجب اعتبارها قبل الوصول إلى المرحلة التي قد تجد نفسك عندها مضطرًا للقيام بإجراءات تأديبية أو فصل للأفراد ، وهذه الأفكار لا تعدو أن تكون وسيلة لإثارة التوقعات ولا يمكن الادعاء بأنها حلول جاهزة للمشكلات التي يواجهها الفرد ، وبهذا فإنه من المحتم أنك ستواجه بالإحباط إذا كنت تتوقع الحصول على إجابات جاهزة تقدم إليك على طبق من فضة ، وذلك لأنه في الواقع أن مايتناسب مع حالة ووضع معين ، ليس شرطًا أن يكون مناسبًا لحالة أو وضع آخر ولذلك فإن اختيارك للطرق والخطوات لمواجهة مشكلة ما يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة تلك المشكلة ، مثل درجة إلحاحها، طبيعة علاقتك مع الشخص صاحب المشكلة ، ومدى قدرتك على التأثير فى الوضع بشكل عام وعوامل كثيرة أخرى .

علمًا بأن بعض المشكلات لم يتم الإشارة إليها في هذا الكتاب ، وذلك انطلاقًا من أفضلية تركها لذوي الاختصاص ، ومنها في سبيل المثال إدمان المخدرات وإدمان الكحول، الاكتئاب المزمن ، كما تم عن قصد استبعاد العديد من الأمراض السريرية أو العلاجية الأخرى ، وبدلاً من ذلك تم التركيز في هذا الكتاب على المشكلات السلوكية والتي نواجهها جميعًا من وقت لآخر .

ونتيجة لذلك تم العمل على محاولة إيجاد توازن بين المفهوم الشامل والمفهوم المحدد أو الدقيق للمشكلات وهذا ناتج عن أن تصنيفات بعض المشكلات تتصف بالشمولية المطلقة، كما أن فهم كافة المصطلحات مثل: (صامت، متعب، وسلبي ....) غير دقيقة على الإطلاق حتى يمكن الاعتماد عليها، وبذلك فإنه يجب العمل على تفتيتها إلى سلوكيات تفصيلية واضحة ومبرهنة ، حتى تقودنا للوصول إلى الاستنتاج الفعلي بأن نطلق على شخص ما (صامت أو عديم الجدوى أو لا يستحق الثقة ...مثلاً)، وفي الواقع أن تحديد المشكلة بكل دقة يعد من أهم المهارات المطلوبة للشخص الذي يقوم على حلها، كما أنه بقدر ما تتصف المشكلة بالغموض بقدر ما أن ذلك سوف يجعلك غير متيقن من الكيفية التي يمكنك عن طريقها معالجة تلك المشكلة .

هل أنت مواجه جيد للمشكلات ؟

من السهولة بمكان أن تقوم بتوجيه جهدك نحو التذمر واللوم عند انزعاجك من سلوك أحد العاملين ذوي المشكلات معك ، على اعتبار أنك بريء وضحية في نفس الوقت ، وأن الشخص صاحب المشكلة هو من تسبب في ذلك ، وعلى أية حال فأنت المعني بالمشكلة ويرجع الأمر إليك وحدك فيما إذا كنت ترغب أن تفعل شيئًا لتحسين الموقف أم لا، وفي ذات الوقت فإننا نجد أن بعض الناس يبدون أكثر قدرة لقبول أنهم مسؤولون عن مشكلاتهم دون غيرهم .

والقائمة التالية سوف تساعدك على اختبار مدى كونك محتوٍ ومواجه جيد للمشكلات. تتضمن هذه القائمة خمسين زوجًا من العناصر . وبكل سهولة ماعليك سوى التأشير على المربع الملائم - الذي يشير إلى العبارة التي توافق عليها . وعندما تكون غير متأكد، فاترك كلا المربعين فارغًا . إن بنود هذه القائمة قد وضعت عشوائيًا ؛ لذا نرجو عدم افتراض أي ترتيب للأهمية، وللحصول على أفضل النتائج يمكنك القيام بذلك شريطة أن تتصف اختياراتك بالنزاهة ، بدلاً من القيام بتعبئة المربع ذى العبارة التي تظن فقط أنها المفضلة لديك !

١- أتوقع أن الجميع يكن لي المودة.	أ	ب	أتوقع أن نصف من أقابلهم على الأقل لا يتقبلونني .
٢- عندما أواجه مشكلة مع شخص ما فإنني أبحث عما فعلته كسبب لحدوثها.	أ	ب	عندما أواجه مشكلة مع شخص ما فإنني ألومه على تسببه في حدوثها.
٣- في رأيي أن سلوك الناس يحكم بشكل كبير بواسطة المظهر الذي تظهر به شخصياتهم .	أ	ب	في رأيي أن سلوك الناس يحكم بشكل كبير بما يحدث لهم .
٤- بكل سرور أتقبل أنني أحتاج إلى تغيير سلوكي لكي أستطيع إحداث تغييرات في سلوك الآخرين.	أ	ب	بصراحة، أعتقد أن على الآخرين أن يغيروا من أنفسهم لكي يتوافقوا معي.
٥- يجب أن أعترف أنني في النادر ما أفكر كيف يشعر الآخرون .	أ	ب	أشتهر بأنني من الأشخاص الذين يستطيعون تحسس كيف يشعر الآخرون.
٦- دائمًا أهتم بمعرفة نقاط ضعفي.	أ	ب	أعتقد أنه ليس من الصحيح إمعان النظر في نقاط ضعفي .
٧- عندما أقوم بحل مشكلة فإن أحدًا ما سوف يتضرر .	أ	ب	عندما أقوم بحل مشكلة أحاول أن أضمن أن الجميع سوف يستفيد.
٨- لدى قناعة بأن الناس يكتسبون طباعهم الشعورية والسلوكية .	أ	ب	لدى قناعة بأن الناس يرثون معظم طباعهم الشعورية والسلوكية.
٩- غالبًا ما أطلب المساعدة الخارجية عندما تكون لدى مشكلة تتطلب الحل.	أ	ب	أفضل كثيرًا أن أبقي مشاكلي لنفسي.
١٠- غالبا ما أخاطر وأحاول في شيء يمثل تحديًا أو طموحاً.	أ	ب	قبل أن أفعل شيئاً أحب أن أكون متأكدا تماما بأنه سوف ينجح.

١١- عندما تبرز مشاكل الناس بتراكم فإنها تحاصرني لا شعورياً.	أ	ب	عندما تبرز مشاكل الناس بتراكم فإنني أتقبل ذلك كأمر حتمي.
١٢- دائما أحد من انطلاق أفكاري لكي أتفحص "حوار العقل الباطن" الداخلي .	أ	ب	لم يحدث لي أبداً أن تفحصت أو قيمت أفكاري.
١٣- أسعد بالمخاطرة مادمت قد توقعت أسوأ الاحتمالات .	أ	ب	أتفادى فعل أي شيء قد يفاقم من حجم المشكلة ويجعلها أسوأ.
١٤- لدي قناعة بأن أفضل الطرق لتغيير سلوكيات الناس هي في تغيير اتجاهاتهم الأساسية .	أ	ب	أرى أن أفضل طريقة في تغيير سلوكيات الناس هي في تغيير الأحداث والمواقف التي تحيط بهذه السلوكيات.
١٥- ليس هناك داع للتخطيط لأنني أبدل وأغير وفق ما يأخذني إليه مزاجي .	أ	ب	أجد أن الخطة الممعنة في التفكير تساعدني لأن أكون متماسكًا ومتسقًا
١٦- في عز تحمسي دائمًا ما أتحلى بأفضل الآمال، ولكن فقط لكي أجد أنني كنت طموحًا أكثر من اللازم .	أ	ب	أحرص أن أكون واقعيًا وأتحرى حل أي مشكلة يجب أن يكون ممكنا قبل أن أتعامل معها.
١٧- الآخرون يتسببون في إحداث المشاكل لي .	أ	ب	أنا أتسبب في مشاكلي.
١٨- أحتفظ بمشكلات أفرادي لنفسي.	أ	ب	أعترف بصراحة أن لدى مشكلات أفراد.
١٩- لا أتوقع أن الأفراد يتغيرون كنتيجة لابلاغهم بضرورة التغير.	أ	ب	أتوقع أن يتغير الأفراد بعد أن أقوم بتصرف تجاههم .

٢٠- أؤمن أن الناس يميلون إلى انتهاج أو التكيف مع الأنماط السلوكية التي توصلهم إلى ما يريدون.	أ	ب	أعتقد أنه لا يمكن التنبؤ بردود أفعال الناس وذلك لكونها عفوية وتوجهها غالبًا أمزجتهم .
٢١- أتوقع دائمًا أن أجد حلولاً جاهزة.	أ	ب	أؤمن أن كل مشكلة فريدة من نوعها وتحتاج إلى الحل الملائم لها.
٢٢- عندما ينتقدني الآخرون، أنا أتقبل ذلك كتغذية مرتدة مفيدة أتعلم منها.	أ	ب	عندما ينتقدني الآخرون أدافع عن نفسي أو أرد بنقدهم كذلك .
٢٣- عندما يصل الأمر إلى حل مشكلات الأفراد المستعصية، أتوقع أن تكون النتائج تدريجية.	أ	ب	عندما يصل الأمر إلى حل مشكلات الأفراد المستعصية فإني أتوقع تحسنًا فوريًا.
٢٤- إذا أردت أن تكون عادلاً مع شخص ما، فأنا أرى أنه من الأفضل أن تضرب والحديد ما يزال متوهجًا، بمعنى فور حدوث المشكلة.	أ	ب	إذا أردت أن تكون عادلاً مع شخص ما، فإني أرى أنه من الأفضل اختيار وقت ما بعد حدوث المشكلة أي عندما يكونون في الأغلب أكثر تقبلاً.
٢٥- أعتقد بأنني الشخص الوحيد الذي يجعلني أشعر بالضيق أو الغضب.	أ	ب	أعتقد أن الآخرين هم الذين يجعلونني أشعر بالضيق أو الغضب.
٢٦- أمارس بانتظام أو باستمرار طريقة استرخاء معينة.	أ	ب	لا أستخدم طريقة استرخاء مطلقًا.
٢٧- في النادر ما أبدي أي تعاطف مع الآخرين.	أ	ب	غالبًا ما أواسي الآخرين بالقول: أنا أدرك ما تشعر به.

٢٨- أؤمن أنه من الأفضل إخفاء المشاعر السيئة.	أ	ب	أؤمن أنه من الأفضل ألا يحمل الفرد شعوراً سيئًا .
٢٩- على الناس أن يتقبلونني كما أنا .	أ	ب	أراقب دومًا الأثر الذي يتركه سلوكي وتصرفي على الآخرين.
٣٠- أعتقد أن عقلي يجب أن يحكم قلبي.	أ	ب	أنا أعتقد أن قلبي يجب أن يحكم عقلي.
٣١- أشجع الناس أن يعلقوا سلبًا أو إيجابًا على ما أعمل من أشياء.	أ	ب	لا أطلب أبدًا من الناس تعليقاتهم وآرائهم الشخصية- حيث يمكن الاحتفاظ بها لأنفسهم.
٣٢- دومًا ما أتهم بالتدخل وبدون ضرورة أزعج الآخرين.	أ	ب	أحرص على تهذيب سلوكي بحيث يكون ملائمًا لمن أرتبط بهم.
٣٣- ألتزم بإستراتيجيتي لحل المشاكل على الرغم من الكبوات الأولية.	أ	ب	إنه من السهولة بمكان أن أكون مثبط الهمة وأتوقف.
٣٤- عندما أصل لما سوف أفعله لحل مشكلة ما أحب أن أحتفظ باستراتيجيتي لنفسي.	أ	ب	عندما أصل لما سوف أفعله لحل مشكلة ما فإنني أحب أن أصرح بذلك لجميع من لهم علاقة بهذه المشكلة .
٣٥- عندما تكون لدى مشكلة أفراد، فأنا أؤمن بضرورة الأخذ بزمام المبادرة لمنع تطور هذه المشكلة.	أ	ب	عندما تكون لدى مشكلة أفراد، فأنا أرى أنه من الأفضل أن أنتظر فربما تتلاشى تلك المشكلة.
٣٦- عندما يتصرف الأفراد بطريقة تخيب ظني فإنني أحاول أن أتأمل في ماهية دوافعهم ،واتجاهاتهم ومشاعرهم الأساسية.	أ	ب	عندما يتصرف الناس بطريقة تخيب ظني فإنني أحاول أن أتعرف إلى الظروف والعوامل التي دفعتهم لهذا التصرف .

٣٧- عندما يحدث خطأ ما ، فإني ألوم الآخرين .	أ	ب	عندما يحدث خطأ ما فإنني أتحمل المسؤولية.
٣٨- أؤمن أن الناس قادرون على أن يختاروا كيف يشعرون .	أ	ب	أؤمن أن العواطف تحدث هكذا ولا يمكن السيطرة عليها.
٣٩- عندما أحاول أن أصف مشاكل الأفراد ، أجد صعوبة من أين أبدأ.	أ	ب	أبذل قصارى جهدي لكي أستطيع أن أصف مشكلات الأفراد بدقة.
٤٠- أسعى إلى تغيير سلوكيات الآخرين .	أ	ب	أسعى إلى تغيير اتجاهات الآخرين.
٤١- أرفض قبول مبدأ أن هناك مشكلة لا يمكن حلها.	أ	ب	لدي قناعة بأن بعض المشاكل محال حلها.
٤٢- عندما تكون لدى مشكلة فيمن يعملون معي إنني أميل لأن أتفاعل معها بتعاطف شديد .	أ	ب	عندما تكون لدي مشكلة فيمن يعملون معي فأنا أحب التفكير فيها باتزان.
٤٣- عندما تكون لدي مشكلة مع أحد ما فإنه يبدو لي أنه سيكون آخر من يعلم .	أ	ب	عندما تكون لدي مشكلة مع أحد ما فإنه يبدو لي وكأنني لن أخبره بذلك.
٤٤- أرى أنه من الأفضل عدم المبالاة بمشاكل الآخرين.	أ	ب	أرى أنه من الأفضل مواجهة ورصد مشاكل الآخرين مباشرة.
٤٥- كلما كبرت المشكلة حاولت تفتيتها إلى أجزاء يمكن التحكم بها.	أ	ب	كلما كبرت المشكلة شعرت بالارتباك وعدم التأكد من أين يجب أن أبدأ.
٤٦- أحب أن أقتفي أثر مشكلة الأفراد وأرجعها إلى أصلها.	أ	ب	أشحذ تركيزي على تفهم المشكلة حسب وصفها الحالي.

٤٧- إذا لم تسر الأمور كما يجب، أشعر بوهن في العزيمة وأميل إلى الاستسلام.	أ	ب	إذا لم تسر الأمور كما يجب ، أعود مرة أخرى إلى أصل المشكلة وأبدأ من جديد .
٤٨- أفضل أن أقوم بإيجاد الحل الخاص بي لمشكلة ما وأقوم بتطبيقه بهدوء دونما أي صخب أو ضجيج .	أ	ب	أفضل أن يشاركني الفرد صاحب المشكلة في تخطيط الإستراتيجية لحل المشكلة.
٤٩- إحقاقا للحق، أفضل أن أكافئ السلوك الصحيح.	أ	ب	إحقاقا للحق، أفضل أن أعاقب السلوك الخاطئ.
٥٠- أحب أن أجرب طرقًا جديدة أو مختلفة لعمل الأشياء.	أ	ب	أحب أن ألازم طريقتي المعتادة لعمل الأشياء.

طريقة احتساب الدرجات :

تمثل نصف الخمسين بندًا التي وردت في القائمة اختباراً لمفاهيمك ، والنصف الآخر يختبر تصرفاتك. وما عليك سوى" إعادة هذه البنود إلى هذا المفهوم " بواسطة الإشارة على المربعات التي اخترتها على أن تقوم بجمعها بعد ذلك كمحصلة درجات .

الاعتقادات			التصرفات		
البند	النقاط		البند	النقاط	
	أ	ب		أ	ب
١	٠	١	٢	١	٠
٣	٠	١	٧	٠	١
٤	١	٠	٩	١	٠
٥	٠	١	١٠	١	٠
٦	١	٠	١٢	١	٠
٨	١	٠	١٣	١	٠
١١	٠	١	١٥	٠	١
١٤	٠	١	١٦	٠	١
١٧	٠	١	١٨	٠	١
١٩	١	٠	٢٢	١	٠
٢٠	١	٠	٢٦	١	٠
٢١	٠	١	٢٧	٠	١
٢٣	١	٠	٢٩	٠	١
٢٤	٠	١	٣١	١	٠
٢٥	١	٠	٣٢	٠	١
٢٨	٠	١	٣٣	١	٠
٣٠	١	٠	٣٤	٠	١
٣٥	١	٠	٣٦	٠	١
٣٨	١	٠	٣٧	٠	١
٤٠	١	٠	٣٩	٠	١
٤١	١	٠	٤٢	٠	١
٤٤	٠	١	٤٣	٠	١
٤٧	٠	١	٤٥	١	٠
٤٩	١	٠	٤٦	٠	١
٥٠	١	٠	٤٨	٠	١

يمكنك تفسير نقاطك في الاستبانة وفقاً لما يلي :

الاعتقادات	التصرفات	التفسير
أقل من ١٥	أقل من ١٥	تحتاج إلى الكثير لكي تتعلمه عن الكيفية التي تصبح من خلالها مدركاً ومعالجًا جيداً للمشكلة. لذا فإن قراءة هذا الكتاب تعد غاية في الأهمية بالنسبة لك.
١٥–٢٠	١٥–٢٠	إنك جيد مسبقاً وبشكل معتدل في إدراكك وحل مشكلات الأفراد، وهذا الكتاب سوف يساعدك في تطوير ذلك .
أكثر من ٢٠	أكثر من ٢٠	أنت أصبحت منافساً جيداً في إدراكك وحلك للمشكلة وهذا الكتاب سوف يساعدك لكي تصبح أكثر منافسة .
أقل من ١٥	أكثر من ٢٠	إن طرقك جيدة ولكنك بحاجة لتشديد قبضتك على المبادئ .
أكثر من ٢٠	أقل من ١٥	لقد حصلت على المبادئ بطريقة جيدة ولكنك في حاجة إلى تطوير طريقتك وأسلوبك .
١٥–٢٠	أكثر من ٢٠	تحتاج فقط إلى صقل المبادئ .
أكثر من ٢٠	١٥–٢٠	تحتاج فقط إلى عمل بعض الضبط القليل للطرق التي تتبعها .

خصائص وصفات الفرد الناجح في مواجهة وحل المشكلات:

يتصف الأفراد الناجحون في مواجهة المشكلات وحلها بتيقظهم للمشكلات التي تواجه الآخرين ، وكذلك من خلال استعدادهم الذاتي الدائم للاعتراف بأن لديهم مشكلات خاصة بهم ، إضافة إلى قدراتهم الخاصة والخارقة على تحسس أو الشعور بالمشكلات التي تضايق من يقابلهم من الناس . وعند قيامهم بوصف المشكلات التي يعاني منها الآخرون فإنهم يقومون بذلك بصورة تبدو وكأنهم يعرفون حقيقة تلك المشكلات .

لذا فإن الأفراد الناجحين في مواجهة المشكلات يبدون غير عاطفيين ولا انهزاميين ، كما أنهم لا يميلون إلى توجيه اللوم إلى الآخرين ، و بدلاً من ذلك فإنهم يعترفون بوجود المشكلة ، ويقبلون مواجهتها مع قدرتهم على تحمل المسؤولية كاملة. فإذا قمت مثلاً بعرض مشكلتك التي تواجهها عليهم فإنك (ستجد أنه من السهولة عليك بمكان فتح قلبك لهم) إضافة إلى أنك ستجدهم يسمعون أكثر مما يتكلمون، كما تكون أسئلتهم عن المشكلات التي تواجهها حتى يدخلوا في أعماق موضوعها، مما يزيد تصورك وتخيلك لمشكلتك بشكل أوضح مما يمكنك ذاتياً من طرح البدائل للتعامل مع المشكلة، على الرغم من عدم إخبارهم لك بما ستفعله. إنهم يعطونك التوجيه أو النصيحة بشكل لا تشعر فيه بالتدخل في شئونك الخاصة بحيث يمكنك الاختيار بين الأخذ بالنصيحة أو تركها ، وبهذا لا يمكننا أن نتخيل هؤلاء الأفراد بأي شكل من النوع الذي يتدخل في شؤون الآخرين، أو أنهم يعمدون إلى تصوير أنفسهم كفاعلي خير . أضف إلى ذلك فإنهم يقبلون بطريقة إيجابية حتمية مواجهة الناس للمشكلات من منطلق أن الإنسان معرض للمشكلات في أية لحظة ؛ و في حين أنه لا يسرهم أن يواجه الآخرون مشكلات فإنها لا ترهبهم عند حدوثها مما يجعلهم قادرين على مساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم في مراحلها الأولية قبل أن تتفاقم وتصل إلى مراحل متأخرة يصعب عندها العلاج .

إضافة إلى ما سبق فإن الأفراد الناجحين في مواجهة المشكلات لا يماطلون ولا يؤجلون، لأنهم عندما يرون أو يتلمسون مشكلة ما تواجه أحداً لا يتركونها بناءً على الاعتقاد بأنها ستزول تلقائياً أو يقومون بطرح بدائل سقيمة لها ، فبدلاً من ذلك فإنهم يمعنون التفكير في المشكلة ويعملون من أجل إيجاد أفضل السبل لعلاجها . كما أنهم عندما يرون ضرورة الاستفادة من الآخرين كإطار مرجعي لفهم المشكلة ، فإنهم يقومون بتقديم ما يلزمهم لتوضيح المشكلة لهم مستخدمين في ذلك أساليب التعاطف والإرشاد وتقديم المشورة.
ومن أهم الخصائص التي تميز هذه الفئة أنهم إذا وصلوا إلى قناعة بعدم قدرتهم فإنهم لن يترددوا في الاستعانة بالمتخصصين المناسبين ، إضافة إلى قدرتهم أيضاً على مقاومة الإغراءات وعدم الانخداع بإمكاناتهم والقيام بإحالة مسؤولية المشكلات إلى أحد الخبراء المتخصصين متى ما رأوا ذلك ملائماً.

كما يتصف الأفراد الناجحون في حل المشكلات بدرجة عالية من التفاؤل . ولا يحبذون أن يروا الأفراد صرعى للمشكلات أو ضحايا لها كما أنهم لا يتركون الفرصة للمشكلات لكي تزداد وتتطور وإن حصل ذلك فإنه من المؤكد أنهم سيعدون ذلك نوعاً من التحدي لقدراتهم ولا يقبلون القول بأن المشكلات مروعة أو يصعب تطويقها أولا يمكن حلها ، فهم يؤمنون بأن المشكلات توجد أصلاً : لكي تحل وأنه دائماً ليس هناك حل واحد ، و إنما توجد العديد من الطرق والوسائل المتاحة لذلك .

وينشأ تفاؤل الأفراد الناجحين في حل المشكلات من الفرضيتين الأساسيتين التاليتين :

أولاً : إيمانهم بأن السلوك الإنساني يحدث غالباً نتيجة لعوامل خارجية بالقدر الذي يحدث فيه من عوامل شخصية داخلية .

ثانياً : اعتقادهم بأن أية تغييرات تحدث في العوامل الخارجية ستؤدي حتماً

إلى إحداث تغيير في السلوك .

يتصف الأفراد الناجحون في مواجهة وحل المشكلات بالثقة في أنفسهم، إذ إنهم وبمجرد فحصهم واختبارهم للحالة فإن بمقدورهم التوصل إلى أفكار معقولة، تمكنهم من الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها تغيير السلوك مثار الجدل . وفي ذات الوقت لا يترددون في إبداء سعادتهم بتطبيق نفس المنهجية على أنفسهم لإحداث تغيير في سلوكهم الذاتي من منطلق أنه يجب أن يخضعوا أنفسهم للتغيير، حتى يتمكنوا من إحداث تغييرات فعالة في الآخرين . إضافة إلى ذلك فإن لديهم قدرة على مقاومة دافعية و مغريات إعطاء ألقاب معينة لسلوك الأفراد، وذلك من خلال إصدار تعميمات شاملة على أنماط شخصياتهم، فهم بدلاً من ذلك يقومون بإجراء ملاحظة دقيقة على سلوك الأفراد بما يتميزون به من مقدرة تامة على إدراك الاختلافات السلوكية بين الأفراد مع التركيز على الأحداث الآنية وعدم إقحام أنفسهم في الأحداث التاريخية الماضية للسلوك .

لذا يتميز الأفراد الناجحون في حل المشكلات أيضاً بالنزاهة والانفتاح ليس فقط على مستوى المشكلات التي يواجهونها، إنما يتعدى ذلك إلى الأساليب التي يستخدمونها لمواجهة تلك المشكلات، فهم يتجنبون أسلوب إصدار الأحكام التي تمثل إساءة للآخرين مع مراعاتهم لمدى خطورة المردود المتوقع للتغيير والمعالجة المقترحة من قبلهم .

ويعتقد أن من أهم السمات والخصائص المميزة للأفراد الناجحين في حل المشكلات هو ميلهم واستعدادهم إلى تعديل سلوكياتهم وأفكارهم وانفعالاتهم، إضافة إلى شعورهم بالسعادة من خلال تعلمهم من التجارب التي يمرون بها مما يساعدهم على السيطرة أو التحكم في نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة لديهم . ومع ذلك فهم يرحبون وبدرجة عالية بالمعلومات المرتدة إليهم من الآخرين، مع الشعور بالذنب بأسلوب واقعي، وذلك عندما يتسببون في خيبة أمل الآخرين بشكل أو بآخر.

و ذلك ما يمكنهم من اتخاذ الخطوات المناسبة لحل المشكلات مع تجنب ربط المشكلات بعلاقات مرضية أو القيام باختبار مشاعر وأفكار الآخرين . ومع هذا كله فإنهم لا يتوانون إطلاقاً في الاستعانة بزملائهم الذين يستشعرون الثقة فيهم للسيطرة على المشكلة مثار الجدل.

إن الأفراد الناجحين في معالجة المشكلات مولعون بتطوير أنفسهم بطريقة لا تتصف بالجدية والإفراط ولكنها تتصف بالفطرية التي هي أقرب ما تكون إلى تطلعات الأطفال أثناء ممارستهم للعب ؛ ولذا تجدهم أول ما يتهكمون على أنفسهم نتيجة للمواقف التي يواجهونها .

نادراً ما يظهر الأفراد الناجحون في مواجهة وحل المشكلات شعور الغضب ، أو القلق ، أو الملل، أو الاكتئاب ، أو الشعور بالذنب ، أو عدم الكفاية، أو الإحباط ، أو الغيرة ، أو الخوف. وفي حالة تعرضهم لأي من هذه الحالات ، فإنهم سرعان ما يتخذون إجراءات تصحيحية لذلك ، وعلى الرغم من ندرة إمكانية ملاحظة ما سبق من المشاعر على الأفراد الناجحين في حل المشكلات ، فهم مع ذلك يتعمدون القيام بذلك بصورة عمدية لغرض الفحص أو الاختبار في حالات معينة . وطبقاً لهذا فإنهم لا يميلون إلى الانسحاب أو أن يكونوا مزاجيين وغير محددي الأهداف والمهام وتضييع الوقت بالتفكير في أخطاء الماضي، كما أنهم لا يميلون إلى ألا يكونوا حازمين ومعوقين ، ويتجنبون الحذر الزائد ومقاومة التغيير ، كما أنهم غير متشككين ولا يميلون إلى حب التملك وإضاعة الوقت ؛ خوفاً من المستقبل وبدلاً من ذلك كله نجدهم متيقظين نشطين ، تجريبيين، لديهم قدرة على الملاحظة والثقة والوضوح..

إن الأفراد الناجحين في حل المشكلات يشعرون بالمسؤولية المطلقة عن سلوكياتهم تجاه الآخرين ، هذا إضافة إلى مسئوليتهم عن انفعالاتهم ومشاعرهم تجاه أنفسهم .

إن ما سبق من صفات ومثاليات يكاد يتعذر أحيانًا تطبيقها أو العمل بها ، لا يقصد منها بث مشاعر عدم الكفاية أو القصور، ولكن يقصد بها إثارة الاهتمام وتحفيز مشاعرك بهدف تشجيعك لتكون في حال أفضل عند مواجهتك وحلك للمشكلات أكثر مما أنت عليه حالياً . كما أن الهدف النهائي لهذه الصفات هي الوصول إلى مستوى أفضل أيضًا في مواجهة المشكلات وبأقل درجة من المشاحنة والإثارة والعمل على زيادة المكتسبات من كافة مراحل عملية حل المشكلات . وإن هذا في حد ذاته يعد مطلباً من مجموعة المطالب التي نواجهها في الحياة والتي نشعر بالراحة والنشوة حال تحقيقنا لأي من أهدافنا فيها.

الأفراد ذوو المشكلات

الخيارات :

قبل أن تقوم بعمل أي شيء ، وحتى يمكنك التعامل مع الفرد ذي المشكلة ، فإن المتاح لك في الواقع أربعة خيارات فقط وهي كما يلي:

- ألا تفعل شيئًا .
- أن تعمل على تعديل تصورك ومفهومك للمشكلة .
- أن تعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير .
- أن تقوم بتعديل الوضع .

وفيما يلي سوف نقوم بتمحيص هذه الخيارات تباعًا ، كل على حدة .

لا تفعل شيئاً :

يعتبرعدم فعل شيء لحل المشكلة بديلاً دائمًا ما يستحق الاعتبار ، وذلك بسبب أنه قد يحدث أحيانًا شيئًا ما بالصدفة يؤدي إلى حل المشكلة لنا ، وعلى الرغم من أن عدم فعل شيء يعد محاولة لتجنب خطر المواجهة، إلا أن ذلك يعد أيضًا ردة فعل من الممكن أن تؤدى مع الوقت إلى تفاقم المشكلة وتعقيدها أكثر مما كانت عليه في السابق .

وتوجد عادة عدة أسباب واضحة للدلالة على جاذبية عدم فعل شئ ، فهناك أعذار كثيرة بعدم الرغبة في مواجهة المواقف الصعبة، الاعتذار بعدم الرغبة في الإساءة للأفراد أو أن الوقت غير ملائم إطلاقًا أو إيجاد مبررات أخرى بأن هذه المشكلة لن تحدث مرة أخرى . وفي حقيقة الأمر إن مواجهة المشكلة أو المواقف الصعبة ، يكون دائمًا محفوفًا بالمخاطر وهذا يتطلب شيئًا من الجرأة . وتعتمد درجة الجرأة على مقدار حجم المخاطرة ، وعلى أية حال فإن الجرأة مطلب رئيس ، ولذلك يجب علينا أن نقوي أنفسنا لكي نتخلى عن المألوف لمواجهة غير المألوف .

إن تمسكنا بأن الأفراد ذوي المشكلات كأمر مألوف يعتبر رد فعل مدرك تماماً ، إنه يعكس طريقتنا لتجنب المجهول بدلاً من عمل شيء لمواجهة المشكلة أو القيام بعمل شيء ما يختلف عن الواقع . وإن البقاء على حالة عدم التأكد عملية غير مريحة نفسيا ، في حين أنه من المتوقع أن يكون هناك ميل إلى عدم اتخاذ أية خطوات وارتكاب أية مخاطر لتحقيق الطمأنينة النفسية ، وذلك عن طريق الإصرار بأن هذا هو الخيار الصحيح ، وعلى أية حال فإن الميل إلى الأسلوب العقلاني هو عبارة عن حماية نفسية غاية في الأهمية .

كما أن هناك سبباً آخر لاختيارنا عدم فعل شيء عند مواجهتنا لمشكلات الأفراد وهو الاعتقاد بأن هناك احتمالاً قائماً دائماً لتدخل الحظ مما قد يؤدي إلى حدوث شيء ما يقوم بتعديل الوضع دون الحاجة إلى تدخل منا . فعلى سبيل المثال أتوقع أنه يمكنك تذكر الوقت الذي قمت فيه بإرجاء عمل ما جيد بالنسبة لك ، في حين قام أحد ما غيرك بأخذ المبادرة في الوقت الذي مازلت تفكر فيه في الموضوع نفسه . وقد حدث لي مرات عديدة أنه عندما أقوم بإعداد قائمة أنشطة أسبوعية أو يومية والتي من المفترض أن أقوم بأدائها ، غالباً ما أتردد بمهاتفة أحدهم أو تنظيم شيء ما ، وعلى الرغم من أنها في قائمة الأنشطة الخاصة بي إلا أنني أتعجب لأنني أفاجأ بأن الشخص الآخر أو الطرف الآخر قد قام بالاتصال بي ، وبذلك فهو قد وفر علي القيام بالمبادرة إضافة إلى توفير تكاليف الاتصال الهاتفي ! .وهذا بالطبع مرضٍ ، حيث أقوم بشطب بعض الأنشطة من قائمة الأنشطة الخاصة بي بعد إنجازها على الرغم من أنني لم أقم بعمل أي شيء حيال ذلك إطلاقاً .

كثير من هذا قد يحدث مع مشكلات الأفراد ، فأحياناً تتغير الأشياء بالصدفة وتتغير الظروف دونما أن تكون هناك ضرورة لشحذ شجاعتنا لاتخاذ قرار وتطبيقه وبقدر ما يحدث هذا لنا بقدر ما نجد أنفسنا نميل إلى الانتظار لنرى مايمكن أن يحدث، وقد يزيد ويقوى لدينا الرغبة لتكراره .

ولسوء الحظ وعلى الرغم من أن عمل لا شيء أمر مدرك ويعمل به على نطاق واسع ، فإنه غالبًا ما ينجح في جعل مشكلات الأفراد أكثر سوءًا بدلاً من تعديلها . فمشكلات الأفراد تميل إلى التطور والزيادة حيث إن إرجاء معالجتها يجعل المشكلة تتطور وتزداد تعقيدًا من شيء صغير وسهل يمكن السيطرة عليه إلى شيء كبير يصبح من الصعوبة بمكان السيطرة عليه ومواجهته ، ومن الغريب فإنه بقدر ماتكون المشكلة جوهرية كلما كان عنصر المخاطرة أكثر إلحاحًا لعمل شيء ما تجاهها ، وبذلك فإننا من جانب آخر سنبدو أقل رغبة في عمل شيء حيال المشكلة . وهذه هي واحدة من العديد من الحلقات المفرغة المتكررة السوء والتي سنواجهها كلما تعمقنا في تحليل مشكلات الأفراد .

اعمل على تعديل مفهومك و تصورك للمشكلة :

يختلف الأشخاص دومًا في نظرتهم إلى المشكلات وملاحظتهم لها ، فقد نجد أحيانًا أن المشكلات التي تعتبر مشكلات رئيسية عند شخص ما تعتبر قليلة الآثار بالنسبة لغيره من الناس ، كما أن المشكلة التي تغرق شخص ما تعتبر عند شخص آخر كنوع من التحدي له ، ومن هذا المنطلق فإنه من الممكن أن يكون مفهومك أو تصورك للمشكلة هو المشكلة بعينها وإنني أعلم أنه من الصعوبة القبول بذلك ، خاصة إذا كنت تعاني من رئيس كثير المطالب ، أو زميل غير متعاون أو مرءوس غير جدير بالثقة ، وسوف يصبح الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لك خاصة متى ما كان هناك زميل يشاطرك نفس المفهوم مما سيكون سببًا في زيادة قناعتك بأنك ترى المشكلة بشكلها الصحيح .

ودائمًا ما يعتبر الواقع ضحية تصوراتنا ومفاهيمنا المشوهة ، كما يعتبر السلوك نفسه أحيانًا شيء مفيد في حالة معينة ، في حين يعتبر معضلة في حالة أخرى ، فعلى سبيل المثال فإنك أحيانًا تصغي بكل اهتمام إلى شخص ما وهو يتكلم كثيرًا وتعتبر أن ما يقوله رقيقًا ومقبولاً لديك ، في حين أنه يعتبر شخصًا مزعجًا عندما

تكون في اجتماع ولديك شيء ما هام تريد أن تقوله وتحرم حينها من الكلام بسببه .

وكما أشرنا سابقًا فإن مشكلات الأفراد تمثل الفرق بين ما حصلت عليه من سلوك وما ترغبه من سلوك . وبذلك تكون المشكلة هي في كيفية تضييق الفجوة وإبعاد ذلك الاختلاف ، ولتحقيق ذلك فإن لديك خيارين ، إما أن تحرك السلوك من وضعيته الحالية إلى الوضع الذي ترغبه ، أو أنك تحرك رغباتك تجاه السلوك الذي حصلت عليه . وإن معظم محتويات هذا الكتاب تركز على الخيار الأول على الرغم من أن مدى ملاءمة الخيار الثاني في حالات معينة تستحق الاعتبار .

يعتمد ما يجب أن يحدث أو نتوقعه أن يحدث بدرجة كبيرة على درجة قناعتنا واهتمامنا به . وأنا أؤكد أن أيًا منا يجب أن يتروى ، لأن ذلك هو المفتاح لمعرفة كيف أن ما نعتقده هو السبب الذي يتولد عنه الكيفية التي ندرك بها المشكلة ، فعلى سبيل المثال إذا كنت أؤمن بأنه يجب على رئيسي في العمل أن يدعمني ويشجعني دائمًا أمام الآخرين ، ففي المقابل فإنني سأكون منزعجًا ، و يتكون لدي إدراك بأن تصرفه يمثل مشكلة بالنسبة لي إذا ناقضني أو انتقدني أمام الآخرين . وبذلك فإنني أرى أن المشكلة تكمن في حالة عدم التواؤم بين السلوك الفعلي والسلوك الذي أعتقد بوجوب حصوله ، وبذلك فإن الحل للكيفية التي لا تواجه فيها مشكلة (وتتخلص من الانزعاج) تعتمد على مدى قدرتنا على تغيير درجة تمسكنا بإيماننا وتصديقنا بما يجب أن يكون عليه الوضع ، فعلى سبيل المثال يمكننا أن نؤمن بأن :

الرؤساء أولا ، حيث يعدون (باحثين عن الحقيقة) وإذا كان الأمر يتطلب أن يقوموا بتعديلنا أو تصحيحنا فليكن ذلك.

أن الرؤساء هم من يمدوننا بفرص التعلم ، ولذلك فإنه يمكننا التعلم كثيرًا من المعلومات المرتدة منهم ، خاصة عندما يكون الموضوع حرجًا .

أن الرؤساء النزيهين المنفتحين والصريحين يفضلون على الرؤساء ذوي الوجهين أو المبالغين في اللباقة .

كل هذه المبادئ سوف تقود إلى تضييق الفجوة ، وذلك عن طريق تحريك رغباتنا تجاه ما لدينا ، وتبقى الحقيقة الواضحة بأنه ليس من السهولة بمكان أن نقلب كل تلك المبادئ التي نؤمن بها إيمانًا كاملاً لسنوات طويلة رأسًا على عقب ، وعلى الرغم من أن كافة القناعات والمبادئ ما هي إلا مكتسبات من تجاربنا السابقة فإنه من الممكن عدم اكتسابها وذلك عن طريق التحديد من خلال ماننتعلمه من التجارب الجديدة ، وهذا يعتبر مربط الفرس للتعليم المستمر .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يشتمل هذا البديل على عدة طرق مختلفة مثل إعطاء الأشخاص معلومات مرتدة محاولة إقناعهم بتغيير سلوكهم ، تعليمهم ، تقديم المشورة لهم أو تدريبهم . وفي كل حالة من الحالات فالاهتمام منصب على سلوك الأفراد ذوي المشكلة وطرقهم المختلفة وتهدف كل طريقة من الطرق السابقة إلى مساعدة الفرد صاحب المشكلة لكي يقبل التغيير وبالتالي القيام بإجراء التغيير المطلوب .

وليس هناك من شك في أن كافة الطرق السابقة سواء كانت فرادى أومجتمعة تستحق التجربة . وغالبًا ما نجد أن الأفراد ذوي المشكلات لا يدركون أن بعضًا من تصرفاتهم ومظاهرهم السلوكية تمثل مشكلة لأشخاص آخرين ، وأن القيام بلفت نظرهم لذلك ربما يعتبر كافيًا . إضافة إلى ذلك وعلى الرغم من التغييرات في السلوك ، خاصة إذا كان السلوك المستهدف سلوكًا مألوفًا فإنه يتطلب مبادرات أكثر من استخدام الطريقة الشخصية الطارئة في النصح .

ولإقناع الفرد صاحب المشكلة فإنه من الثابت أن ذلك يتطلب منا إيصاله إلى درجة القبول بالحاجة إلى التغيير ، وعلى الرغم من أنه إذا تم إنجاز ذلك فإنه لا يمكن ضمان تغيير السلوك المستهدف . وعلى الرغم من أن الوعي والقبول الفكري مفيد جدًا ولكنه نادرًا ما يكون كافيًا وذلك بسبب أن السلوك ذاته تم اكتسابه خلال التجربة لسنوات طويلة ، ولذلك فإن هناك حاجة إلى تجارب إضافية حتى يتم

التخلص من السلوك ذى المشكلة واستبداله بسلوك أفضل . وهذا يشبه لاعب كرة القدم والذي اكتسب عادات سيئة في طريقته في التعامل مع الكرة ، وبذلك فهو بحاجة إلى شخص محترف يقوم بتوجيهه كما أنه في حاجة إلى بذل جهد كبير لإجراء التمارين الخاصة التي تتصف بالمثابرة والدقة ، لكي يتمكن من إجراء التعديلات اللازمة على أساليبه في اللعب ، ولذلك فإن الأفراد ذوي المشكلات في حاجة إلى الكثير من الدعم والتشجيع أثناء المثابرة لاستبدال السلوك ذى المشكلة بسلوك آخر .

إنه يجب إدراك أن مجرد القول لأحد ما بأن يتغير لا يعتبر كافيًا ، لأن العمل على إقناع الشخص ومتابعته بضرورة التغيير تعتبر مطلبًا أساسيًا ومفيدًا ، ومن الواضح أن نتائج النصائح أثناء خطة عملية للتغيير تساعد كثيرًا على التعليم والتدريب ، خاصة على رأس العمل ، مع تقديم الدعم اللامحدود والمستمر أثناء اكتساب الفرد للسلوك الجديد عن طريق محاولات التجربة والخطأ .

قم بتعديل الوضع :

تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على التركيز على الحالة أو الوضع الذي يحدث فيها السلوك بدرجة كبيرة ويركز بدرجة أقل على الشخص صاحب المشكلة نفسه ، وغالبا لا يحدث السلوك من فراغ كما لا تكون السلوكيات دائمًا ناتجة عن الفرد ذاته فقط ، ولكنها وليدة الظروف والأوضاع المحيطة به أيضًا ، ودائمًا ما تحدث عوامل تثير السلوك ذا المشكلة وتحدث عوامل أو أشياء أخرى تقوم بتدعيم أو تعزيز ذلك السلوك ، ولذلك فإن هذا الأسلوب أو الطريقة تقومان باختبار العوامل السابقة واللاحقة والتي تحيط بالسلوك نفسه ، وذلك لرؤية ما الذي يمكن استخدامه كمثير والقيام بالتالي بتدعيم وتعزيز الأشياء التي تعتبر أكثر إرضاء ، وبهذا فإن تغيير الوضع أو الحالة هي التي تقودك إلى تغيير السلوك . ولتوضيح مدى إمكانية الاستفادة من هذه الطريقة يمكننا إيراد المثال التالي:-

إذا كنت تعاني من زميل غير متعاون فإنه من غير المتوقع ولا يبدو أن هذا الزميل سيكون غير متعاون في كافة الأوقات أو اللحظات ، كما أن عدم تعاونه لايمكن أن يكون استعدادًا موروثًا اكتسبه من والديه . واحتمال أن يكون زميلك غير متعاون في أوقات أو مناسبات معينة و معتدل في أخرى ، في حين أنك ستجده متعاونًا تمامًا في حالات أخرى أيضًا . والسؤال هنا ما هو السبب أو الأسباب التي تحدث أو تتسبب في مثل هذا الاختلاف ؟

أولاً : نحن نحتاج إلى أن نلاحظ المثيرات ، ماذا حدث مباشرة قبل أن يصبح زميلنا غير متعاون ؟ ربما يكون أو تكون على سبيل المثال :

- أضيفت إليه أعباء إضافية كبيرة .

- عندما يكون متوترًا أثناء قيامه بكتابة رسائل بشكل سريع لإرسالها في أسرع وقت ممكن مثلاً .

- لم يحضر مساعده إلى العمل اليوم وبشكل غير متوقع .

- الحصول على استثناء مبني على افتراضاتنا بأن العمل الذي نقوم به له الأفضلية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد الآخرون .

- عندما تكون المهمة التي نطلبها منه مملة ولا يكافأ عليها .

- عندما تكون لديه قناعة بأن هناك طريقة أفضل لإنجاز المهمة المطلوبة منه .

إن أيًا من أو جميع هذه المثيرات تبدو مبررًا كافيًا لجعل السلوك غير التعاوني ممكنًا .

ثانيًا : نحن نحتاج أيضًا إلى أن نلاحظ بشكل دقيق ماذا يحدث مباشرة بعد الحالة التي يكون فيها زميلنا في وضع غير المتعاون . ومن المحتمل أنه قد وجد أو وجدوا أن هناك مزايا أكثر بالنسبة له في أن يكون غير متعاون أكثر من أن يكون متعاونًا . ولذلك فإنه جدير بالاهتمام معرفة العوامل التي تحدث بعد السلوك

مباشرة وتقوم على تدعيمه وعلى سبيل المثال .

- في حالة قيامنا بالاعتذار عن الأذى الذي تسببنا فيه له .

-عندما نقوم بتخفيف طلباتنا منه .

- عندما نقول بعض العبارات والتي تمثل استرضاء أو ثناء مثل : أنا آسف لأنني لم أدرك أنك مشغول إلى هذا الحد ، أو أنا أعلم بأن لديك القدرة دائمًا على إيجاد مخرج مهما كنت مشغولاً .

- عندما نقنع أنفسنا بأنه يمكن أن يقوم بالعمل على الطريقة التي يرغبها .

- عندما نقوم بإيجاد ترتيبات بديلة لجعل شخص آخر يقوم بإنجاز المهمة .

- عندما نقوم بالتذمر من زميلنا لدى رئيسنا الذي يقوم بدوره بنقل تذمرنا إلى رئيس زميلنا وفي ذات الوقت يكون زميلنا قادرًا على إثبات انشغالهم جدًا في قسمهم وحاجتهم الفعلية إلى قوى عاملة إضافية.

وتميل كل هذه العوامل السابقة إلى تدعيم السلوك غير التعاوني. وبعد أن تفحصنا ما يحدث (قبل وبعد) في الحالة ، فإن هذه الطريقة تقودنا إلى الكيفية التي يمكننا بها تغيير المثيرات ، وذلك لجعل السلوك التعاوني ممكنًا ، إضافة إلى ذلك فإنها تمكننا من تدعيم السلوك في حالة حدوثه، ومن الجدير بالذكر أن بعض المثيرات قد تكون خارجة عن إرادتنا، ولكننا نستطيع أن نغير طريقتنا (بمعنى آخر نغير سلوكنا ليتواءم مع ما يحدث) على أقل افتراض، كما أننا يجب أن نكون أكثر انفتاحًا للمقترحات التي تصدر من الزميل عن الكيفية التي يمكن بها تطوير وتحسين العمل ، وإذا أدت كل تلك المثيرات المتغيرة دورها للحصول على سلوك تعاوني فإنه يجب علينا أن نمده بكل عناية بالكثير من الدعم، والإقرار بالفضل والعرفان، والتقدير له .

وفيما سيأتي سوف يتم استعراض ٥٠ نمطًا من المشكلات التي احتواها هذا الكتاب حيث تم ترتيبها أبجديًا (وفقًا لأحرف اللغة الإنجليزية) وتم تعريف كل منها بأمثلة من الواقع ، ومن ثم جرى تطبيق الخيارات الأربعة التي أشير إليها على كل حالة ، كما تم طرح الوسائل أو الطرق المناسبة ، وعلى الرغم من ذلك يجب إدراك أن كافة كلمات النصح والإرشاد والوسائل التي حصلت عليها ليست بالضرورة أن تكون في مجملها مفيدة لك في كافة مشكلات الأفراد التي تواجهها .

ولكي نعالج المشكلات بشكل صحيح يتطلب منا أن نفهم كل مشكلة على أساس الظروف التي حدثت فيها بالضبط وأخذ تلك الظروف في الاعتبار وذلك إلى حد ما شبيه بالطريقة التي يتخذها القاضي لوزن الحيثيات المحيطة عند إصدار حكمه في جريمة معينة . وقد تتشابه الجرائم ولكن الظروف تختلف من قضية إلى أخرى ، وهذا مماثل تمامًا لما يحدث في مشكلات الأفراد . ولذلك فالرجاء التعامل مع الوسائل والطرق التي سترد فيما بعد لمعالجة المشكلات كأسلوب لإثارة التفكير ، بدلاً من التعامل معها كإجابات جاهزة لمشكلات الأفراد التي تواجهك .

المتنازل :

يواجه كثير من الناس صعوبة في تحديد النقطة التي ينتهي عندها التفويض ، والتي يبدأ عندها التنازل . فبعض المفوضين يبالغون في التفويض إلى حد بعيد بحيث يفقدون عنده السيطرة على الأمور . فهم لا يستفسرون عن أي شيء ، ولا يهتمون إطلاقًا بما يحدث. فهم في الواقع قد فوضوا صلاحياتهم أو سلطاتهم إلى حد التنازل .

إن المفوضين حقًا هم الذين يعهدون إلى آخرين بجزء من عملهم ، ويبقون مسؤولين عما يترتب على ذلك التفويض من نتائج . وعلى النقيض منهم فإننا نجد أن المتنازلين ، وبمجرد قيامهم بتوزيع وتقسيم العمل ، فإنهم يعتقدون أن هذا العمل أو الجزء منه لم يعد ضمن نطاق مهامهم ومسؤولياتهم.. ويظنون بذلك أنهم قد تخلوا ليس فقط عن مسؤولياتهم وسلطاتهم بل إنهم لن يحاسبوا على ذلك . وهذا طبعًا يعد ضرباً من الوهم ، لأنهم سرعان ما يكتشفون في حالة حدوث خطأ ما أنه قد تم جعلهم محاسبين عن أشياء لا يعرفون عنها شيئًا .

إنك حقًا تواجه مشكلة إذا كنت تعمل مع رئيس من النوع المتنازل ، لأنك تقوم بأداء العمل وفقًا لأساليبك وإمكاناتك دونما إرشاد أو تغذية مرتدة . وهذا يعني أنك قد حرمت من حقوقك الأساسية في أن تتعرف إلى ما هو متوقع منك ، كما أنك حرمت من أن تتعرف إلى مستوى أدائك وما يجب عليك فعله لكي تحسن من هذا الأداء ، وهذه هي الحالة العكسية للمشكلات التي يمكن أن تواجهها لو كنت تعمل مع رئيس متطفل يتدخل في شئونك (انظر " المتطفل ") . كما أن العمل مع رئيس متنازل يعد مشكلة بالنسبة لك،لأنه عند حدوث خطأ ما فإن الرؤساء من هذا النمط سوف يلقون باللوم عليك بدلاً من مساندتك (انظر " اللوام "). وهم يشعرون بأن معهم كامل الحق في ذلك، لأنهم يعدون ذلك من صميم عملك بدلاً من أن يعدونه عملهم هم في الأساس . وبناء عليه فإنهم يحتفظون بحقهم أيضًا في محاسبتك.

الخيارات

لا تفعل شيئاً :

إذا كنت تعتقد إن الأمور تتطور بالنسبة لك بشكل جيد ، ولديك ميل إلى الحرية والاستقلال فإنك قد تقع تحت طائلة الإغراء بألا تقوم بفعل شيء يفسد هذه الحرية في العمل تحت رئاسة رئيس متنازل. وإذا كنت من النمط الذي يهوى المغامرة فقد تكون سعيداً بأن تقامر وتبقى في غير مأمن، ولكن يجب أن تعلم أنك في الواقع غير محمي (محصن) و أن الحرية التي تتمتع بها والحال هذه يجب أن توضع وجهاً لوجه أمام حقيقة غياب التغذية المرتدة، وعدم حصولك على العائد المادي المقابل لذلك من رئيسك ، وبناء عليه ما عليك سوى أن تضع في الميزان كلاً من المميزات والعيوب التي قد تترتب على تركك هكذا .. وحيداً تماماً .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك بدلاً من أن تعد رئيسك من النمط المتنازل .. أن تراه وتعتبره شخصاً وثوقاً يؤمن بإمكاناتك وقدراتك كامل الإيمان ويثق بك ثقة تامة ، ولذلك فإنه لا يسأل أو يستفسر كيف تسير الأمور بسبب أنه يتعامل على أساس من "أن كافة الأخبار سارة" ورئيسك في هذه الحالة لا يثق فيك لتعمل عملاً جيداً بل يثق فيك أيضاً ، لأنه يعلم أنك ستبقيه على دراية بما يجري . فإذا نظرت إلى الأمر بهذه الطريقة .. فإنه من المرجح أنك لن تسيء استغلال هذه الثقة التي وضعها فيك رئيسك ، بل سترى أنه من كامل مسئوليتك أن تبقى الرئيس على علم بمجريات الأمور .

وكبديل آخر يمكن أن تنظر إليه كشخص كريم حميد الأخلاق لكنه شارد الذهن فتجعل من مسئوليتك حينئذ القيام بتذكيره بالأنشطة التي تقوم بها نيابة عنه. واحتمال آخر وهو أن تنظر إليه على أنه من النمط شديد التحفظ (انظر المتحفظ) والذي يشعر بالخجل الشديد عند سؤاله عن سير الأمور خوفاً من توجيه بعض النقد إليه .

وبالطبع ليس من بين هذه التعديلات في المفهوم ما سينجح في تحويل رئيسك المتنازل حقيقة إلى الرئيس المثالي أو الكامل ، ولكن هذه التعديلات في المفهوم سوف تساعدك على الأقل في أن تفهم أنه عليك الأخذ بمبدأ المبادرة . وهذا يعد عملاً اختياريًا بالنسبة لك .. وبمعنى آخر يمكنك أن تكون حرًا في أن تختار ما تخبره لرئيسك وما تبقيه لنفسك . ولكن لكي تحصل على كل ما تريد من رئيسك يمكنك على أية حال أن تخطئ لكي تنجح في انتزاع حقوقك الأساسية الثلاث وهي: التوجيه والإرشاد ، والتغذية المرتدة ، والمساندة.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يتمثل أفضل الحلول في اختيارك المكان والزمان المناسبين ، وذلك لمناقشة كامل الموضوع مع رئيسك .. ولكي يتم ذلك بشكل جيد عليك القيام بتحضير بعض الأمثلة من مهامك في العمل على أن تقوم باستخدامها كقواعد لأخذ الموافقة للوصول إلى تحديد الوقت الذي يرغب الرئيس أن يكون على علم ودراية ومتى لا يكون كذلك .

وتهدف هذه الفكرة إلى التقليل من درجة الغموض الحاصل وخلق طريقة واضحة وجلية للعمل، وسوف تكون هذه الطريقة أيضًا وسيلتك في التوضيح للرئيس بما يمكن أن يعتبر تذكيرًا أو تلميحاً وليس اتهاماً مباشرًا له بأنه لا يقوم بتأدية واجباته كرئيس وأنه بذلك قد حرمك حقوقك الثلاثة الأساسية كمرؤوس .

قم بتعديل الوضع :

يفترض هذا البديل أن تنازل رئيسك ليس بسبب خلل في شخصيته ، بل لأن الظروف مشجعة لأن يكون كذلك، لذا يفترض أن تتفحص الوضع من خلال إجابتك عن السؤالين التاليين :

- متى يكون متنازلاً ؟
- وما الذي يجنيه من تنازله ؟

إن مثيرات ودوافع التنازل المحتملة لدى رئيسك عندما يكون في أحد الأوضاع التالية :

- عندما يكون منشغلاً تماماً أو خاضعًا لضغوط معينة .
- عندما يكون منسجمًا ومتحمسًا غاية التحمس بعمله الخاص.
- في الحالة التي يكون فيها موقعه الجغرافي بعيدًا عنك .
- عندما يكون في حيرة من مطالبات مرؤوسين لا يعتمد عليهم.

ويمكن حصر الفوائد المحتملة للتنازل فيما يلي مثلاً :-

- قلة المشاحنة .
- الحصول على المزيد من الوقت للتفرغ لأمور أكثر إمتاعًا .
- عند توقع عدم حدوث نتائج عكسية ؛ لأن كل شي يسير وفق ما هو مخطط وليس هناك مآخذ محددة عليهم.

تعطي الدوافع والفوائد السابقة مؤشرات مفيدة لإصلاح الوضع ، بهدف تشجيع السلوك الذي ترغبه ، فبإمكانك على سبيل المثال أن تتلمس الطرق المناسبة لكي تبقى رئيسك على علم بأمور لا تستغرق الكثير من وقته، كما أنه بإمكانك أن تبدأ بإقحام رئيسك في بعض شوؤن عملك التي ترى أنها لا تتعارض مع اهتماماته ومن ثم بالتدريج يمكنك أن تزيد من هذه الأمور إلى تلك التي قد يكتشف فيما بعد أنها تمثل تهديداً أو أقل إمتاعا له .

كما أن البعد الجغرافي يمكن التحكم فيه باستخدام مكالمات الهاتف العادية، وتلك كلها أفكار يمكن أن تكون دافعًا للمزيد من الاهتمام من قبل الرئيس وجذبًا

لانتباهه والحصول على التغذية المرتدة من قبله.

كأمر واقع وهام قلل من قسوتك على رئيسك واعمل على مكافأته بتوفير إحدى الفوائد التي تم ذكرها سابقًا ، وذلك عند ملاحظتك أن رئيسك قد بدأ في الاستجابة بتعديل سلوكه التنازلي نحو الاتجاه الذي تريده أنت ، حيث إنه - وكما ذكرنا في تلك الفوائد - يجب أن تكون حذرًا في ألا تزيد من مشاحنة الرئيس (ويجب عليك أن تجعل عملية إقحام الرئيس في العمل تجربة ممتعة له) وألا يطغى ذلك على وقته أكثر مما يجب .

الغياب :

يعتاد كثيرو الغياب (عدم الحضور) إلى العمل ، ويقومون بتبرير ذلك دومًا عن طريق تقديمهم أعذار مرضية ، وللوهلة الأولى غالبًا ما يكون من الصعوبة بمكان إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة ، وتلك التي تحدث لمجرد الغياب . ولكن بعد مرور القليل من الوقت سوف يتضح أن الغياب أصبح يمثل مشكلة ، الأمر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب أقل صدى وقبولاً .

يؤدي تكرار الغياب وامتداد فتراته إلى مشكلة حقيقية للعمل ، كما أن المشكلة تصبح أكثر تعقيدًا عندما يترتب عليها انخفاض إنتاجية الشخص كثير الغياب ، إضافة إلى تأثير غيابه على خفض إنتاجية الأشخاص الآخرين الذين يرتبط عملهم به . وبغض النظر عما إذا كان ذلك الغياب يشكل تأثيرًا سلبيًا على الإنتاج من عدمه تبقى حقيقة أن من يتغيبون عن العمل يقومون بخرق اتفاقية توظيفهم التي تنص على ضرورة إنجازهم لمهام معينة خلال ساعات العمل المحددة.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يسهل عليك غض النظر عن كثرة الغياب ، خاصة إذا كنت تميل إلى تصديق الأعذار التي يبديها المتغيبون كأسباب لغيابهم ، وعلى أية حال فإن عدم اتخاذ قرارات حازمة لمواجهة مشكلة كثرة الغياب فإن من المتوقع حدوثه هو أن يزداد الغياب وتزداد معه خطورة احتمال تحول ظاهرة الغياب إلى وباء مستوطن في العمل إضافة إلى أن الأفراد الآخرين سيبدأون في محاكاة كثيري الغياب

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تتصور كثيرى الغياب وكأنهم لصوص يسرقون الوقت من صاحب العمل، ففي حين أن سرقة الأصناف المادية الملموسة في أغلب أماكن العمل تعتبر جناية أو جنحة، فإن سرقة الوقت تعتبر أقل لمسًا، وأكثر صعوبة لإثباتها ، ولكنها تبقى جريمة لا تقل جناية عن سرقة تلك المحسوسات .

ولكنك إذا تصورت أن نمط كثيري الغياب وكأنهم لصوص فعلاً فإنه من المرجح أنك ستنجح في مواجهة المشكلة وتتلمس موطن الداء ، وعلى أية حال إن معالجة ظاهرة الغياب غالبًا ما تتصف بالتساهل الذي عادة ما ينتهي بالصفح والغفران .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يمتلك كثيرو الغياب دائمًا أسبابًا لتبرير تغيبهم عن العمل ، وإذا أردت أن تحل هذه المشكلة باستخدام أسلوب الإقناع ، فإنه من المهم أن تبحث وتتقصى عن تلك الأسباب ، فربما تكون لديهم أوضاع في بيوتهم لا تتواءم و تتضاد مع ما عهد به إليهم من عمل ، وربما أنهم لا يحبون هذا العمل ولديهم اهتمامات خارجية أخرى تجذبهم بقوة عن العمل ، وربما أنهم يتبنون الفلسفة القائلة " إن العمل للعيش فقط" ولذلك فإنهم يتعاملون بعدم جدية مع واجبات عملهم .

وبناء عليه فإنه من المهم أن تقوم ببحث وتقصي الأسباب الحقيقية وراء غيابهم، ومتى ما استطعت التعرف إلى تلك الأسباب فإنه بمقدورك أن تبحث عن الطرق الملائمة للتقليل من حدة التعارض الحاصلة والتي تنتج عنها عادة تساؤلات الشخص كثير الغياب بين إمكانية بقائه في البيت أو ذهابه إلى العمل أو الذهاب لممارسة هواية معينة أو ....إلخ ، ولكن إذا تكرر على سبيل المثال حدوث وضع ما في بيت صاحب المشكلة يتطلب تواجده في بيته ، فإنه من الممكن الاتفاق معه على نظام الوقت المماثل المرن أو أن تقوم بإعداد ترتيبات أخرى خاصة لمعالجة ذلك .

ومن الواضح أن الوصول إلى حل يرضي الطرفين ربما يكون أمرًا مستحيلاً أو غير مقبول ، وفي حالة الغياب المستمر فإن النتيجة الحتمية التي يجب أن يواجهها نمط كثيرى الغياب هي أن يجري إفهامه وبشكل صريح بأنه قد بدأ العد التنازلي للاستغناء عنه من العمل .

قم بتعديل الوضع :

تسهل من الناحية النظرية ، معالجة ظاهرة الغياب ، وذلك عن طريق جعل المردود الناتج عن الحضور إلى العمل أكبر من المردود الناتج عن الغياب عنه، وسواء أكان الغياب بسبب وجود مشكلة في البيت أو بسبب الرغبة في الذهاب لممارسة هواية معينة مثلاً، فإن وجهة نظر الشخصية من هذا النمط تنطلق دائمًا من أن مزايا البقاء بعيدًا عن العمل تعتبر أفضل منها في حالة المجيء إليه .

وبناء على ما سبق فإنه يتوفر لديك خياران : **أولهما** أن تقوم بتركيز جهودك لجعل الحضور إلى العمل أكثر جاذبية **وثانيهما** أن تجعل التغيب عن العمل بالنسبة له أمرًا مزعجًا وبإمكانك المزج ما بين الخيارين أو الاتجاهين ، أي بمعنى آخر يمكنك استخدام سياسة " الجزرة والعصا " أو كليهما. فخيار"الجزرة" يهدف إلى جعل العمل نفسه أكثر إمتاعًا في مضمونه وأكثر إرضاءً للشخص كثير الغياب ، وأن تقدم له نظامًا بحيث يصبح العائد مبنيًا على الأداء ، وخيار "العصا" يتمثل بخصم جزء من الراتب والتأنيب تأنيبًا قاسيًا وأن تتخذ ضده إجراءات جزائية محددة .

وقد تبدو كل هذه الأساليب بديهية للغاية، ولكن هناك أماكن للعمل لا يعتمد ما يدفع فيها لكثيري الغياب من مقابل علي سجلات الحضور والغياب ، وهذه الأماكن عادة ما يتم الترحيب فيها بعودة هذا النمط عند تغيبه فقط لأنه تم افتقاده كثيرًا ، وهذا النوع من ردود الأفعال يمكن أن يدعم الميل لدى هذا النمط إلى أن يبقى بعيدًا عن العمل متى ما كان ذلك ملائمًا له.

اللامبالى :

يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم ، فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة بمكان إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

وغالبًا ما يدعي اللامبالون بأنهم أشخاص متفتحو الذهن . الأمر الذي يجعل ادعاءهم هذا يمثل تعبيرًا لطيفًا منهم لصفة بغيضة فيهم تتمثل في سلوكهم اللامبالي. وغالبًا ما تجدهم أيضًا جالسين مستندين إلى الخلف وأذرعتهم مضمومة إلى بعضها .. يبدو عليهم الضجر ، وبانتظار شخص آخر ليأخذ بزمام المبادرة. وحال لسانهم يقول " حسنًا . هاأنا في غاية البرود وعدم التحمس . حاول أن تحصل على اهتمامي إن استطعت "

ويمثل هذا النمط من الناس مشكلة لأنهم ببساطة يجلسون على السياج ، مذعنين دون أن يكونوا مع أمر ما أو ضده . فبينما أنه من غير المحتمل أن يقاوم اللامبالون أي شيء (انظر المشاكس) فهم أيضًا غالبًا مالا يؤيدون أي شيء . وهذا يعني أن القرارات ضعيفة الجودة دائمًا ما تجد طريقها للتنفيذ " بهز الرأس " من قبل اللامبالي كتظاهر بالموافقة بدلاً من الموافقة الحقيقة ، وهنا يجدر بنا أن نذكر أن الموافقة الظاهرية تعتبر خطرًا لأنها غالبًا ما تتداعى فيما بعد عندما يتراجع أصحابها عنها . ولا تنفع حسرتنا حينئذ مع اللامبالي في قولنا له : "ولكنني ظننت أننا قد اتفقنا !.." فالحقيقة أن قبول الشخص اللامبالي هي من قبيل الحسرة وليس الموافقة الحقيقية .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يجب عليك فعل شيء لمواجهة السلوك اللامبالي والحصول على ردود أفعال من الأشخاص اللامبالين ؛ لأن تركهم على السياج لا إلى هؤلاء ولا إلى هؤلاء يجعلهم على استعداد دومًا لطعنك من الخلف ، وذلك عندما يرون أنه من المناسب التحيز لهذا أو لذاك . لذلك وفيما عدا أن يكون ملائمًا لك أن يكون لديك أغلبية من الصامتين ، فعليك أن تفعل شيئا ما تجاه حالة اللامبالاة.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكن اعتبار اللامبالاة تمثل موافقة خاصة عند عدم توفر وغياب إمكانية الوصول إلى اتفاق . وعلى الرغم من ما يحمله هذا المفهوم من إغراء إلا أنه يحمل في طياته خطورة كبيرة . حيث إنه لا يمكن اعتبار اللامبالين حلفاء يمكن الاعتماد عليهم ، وبذلك فإننا نخادع أنفسنا بمثل هذا التصور .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يمكن أن ينال اللامبالون صفة عدم التحيز والحياد تملقًا ، لذا عليك أن تتوقع إنكارهم عند مصارحتهم بعدم اكتراثهم، وتفسيرهم بأن ذلك ماهو إلا دليل على نزاهتهم وحيادهم أكثر من كونه عدم اهتمام ، وبناء عليه ما عليك سوى أن تصر على أن النتيجة واحده لكلتا الحالتين ومهما كانت دوافعهم ، وأنه بذلك يتطلب منهم التعبيرعن آرائهم بشكل واضح . وللوصول إلى ذلك فعليك وضع اللامبالي أمام ثلاثة خيارات يمكنه التمشي بها وفق مايلي :

- في حالة موافقته هامشيًا ، يجب عليه أن يقول لماذا هو موافق.
- في حالة عدم موافقته هامشيا ، يجب عليه أن يقول أيضًا لماذا هو غير موافق

- في حالة تكافؤ الموافقة وعدم الموافقة ، يجب عليه أن يوضح ذلك .

وتعتبر هذه الوصفة مفيدة لأنها ستؤدي إلي إرغام اللامبالي للخروج من حالة اللامبالاة والتعبير عن آرائه وتوجهاته بشكل أفضل .

قم بتعديل الوضع :

لا يوجد شخص يتصف باللامبالاة طيلة الوقت ، ولكن لابد أن هناك شيئًا ما جعله كذلك ، ولذلك فإن الحل يكمن في محاولة القيام بتفهم الظروف التي تجعل من الشخص اللامبالي مشكلة ، الأمر الذي سيمكنك أخيرًا من تعديل الوضع وإثارة اهتمامه و حماسه .

ويمكن حصر المثيرات المحتملة لشعور اللامبالاة فيما يلي :

- عندما تسنح الفرصة للامبالي في أن يختبئ داخل مجموعة العمل وبالتالي لا يشارك معهم ويتركهم حتى يقوموا بمناقشة كامل الموضوع.

- في الحالات التي يمسك فيها غيره بزمام الأمور وقيادة مجموعة العمل .

- في الحالات التي تكون عندها التوقعات متدنية ويتوقع فيها تضجر الآخرين نتيجة لذلك.

كما يمكن حصر الفوائد المحتملة لشعور اللامبالاة فيما يلي :-

- البقاء آمنًا في الوقت الذي يتعرض فيه الآخرون للمخاطرة.

- تؤدي إلى تدعيم جانب التوبيخ عنده خاصة في حالة ضآلة التوقعات بقوله (لقد أخبرتك بأن هذا سيحدث) .

- تمكنه من جعل كافة الخيارات متاحة له. حتى يتمكن من الاختيار والتحيز لجانب معين دون آخر فيما بعد .

و يكمن الحل لمواجهة اللامبالاة في العمل على القيام بتغيير المثيرات حتى لا

يكون أمام اللامبالين أي خيار سوى المشاركة . فعلى سبيل المثال ، إن تعديلا، بسيطًا كالالتفاف حول طاولة مستديرة ومطالبة كل شخص من المجتمعين لكي يقوم بالتعريف بنفسه سوف يساعد كثيرًا ، كما أن تكليف اللامبالين بأدوار محددة يطلب منهم القيام بها سوف تكون سببًا في إخراجهم من عزلتهم ، إضافة إلى أنه يمكنك تحميلهم مسؤولية أحد بنود جدول الأعمال مثلاً، ضمن أحد اللقاءات مثلاً أو تكليفهم مثلاً باحتساب الوقت أو الكتابة على اللوح الورقي ، فإن أي دور نشط يقوم به الشخص اللامبالي يمثل علاجًا ناجعًا لمشكلتهم في عدم الاهتمام وترك الآخرين يظهرون أنفسهم .

والتغييرات السابقة المقترحة على المثيرات المحتملة المحفزة لسلوك اللامبالين سوف تجبرهم على إظهار المزيد من الاهتمام وتقليل اللامبالاة ، كما أنها ستؤدي إلى حرمانهم من الفوائد التي يجنونها أيضًا من انتهاجهم سلوك اللامبالاة وعدم الاكتراث ، ويمكنك القيام باستبدال تلك المميزات عن طريق تقديم الدعم اللامحدود لهم للتأكيد عليهم بأن الانصهار مع الجميع سوف يكون تجربة ممتعة لهم بدلاً من أن يعتبروا ذلك يمثل جرحًا لمشاعرهم وأحاسيسهم .

وعلى أية حال فإنه من المتوقع أنهم متى ما تعرضوا لوقت عصيب من وجهة نظرهم ، فإخبارهم سوف يكون بالرجوع إلى حالة اللامبالاة من جديد ؛ لأنها تعتبر أكثر أمانًا بالنسبة لهم .

المتعالى :

يبالغ الأشخاص المتعالون أو المتكبرون في تقديرهم لأنفسهم، وتظهر دلالات غرورهم بأنفسهم بطرق متعددة منها على سبيل المثال:

- رضاهم الزائد عن أنفسهم .
- التبجح الزائد بالغرور.
- فقدان القدرة على النقد الذاتي .
- ازدراؤهم للآخرين .
- يخلقون حولهم جوًا من الكبرياء العامة المصطنعة من الاعتداد والرضا الزائد عن النفس.

وهذه النوعية من الناس تتمنى في لحظة من اللحظات – التي تكون فيها أقل ترفقًا معهم – لو أنهم يتعرضون للتوبيخ أو العقاب والمهانة التي يستحقونها .

يمثل المتعالون مشكلة لسببين :

الأول : أنهم يقومون بتشويه سمعة الأشخاص قليلي الثقة بأنفسهم ويعمدون إلى معاداتهم ومقاومتهم . كما أن تمسكهم بالمبدأ " أنا في وضع جيد وأنت لست كذلك!" يرسل رسالة تحمل في مضمونها تأثيرًا مثبطًا لعزائم الآخرين . إضافة إلى أن لسلوكهم هذا تأثيرًا على مشاعر بعض الأفراد المتعاونين الأمر الذي يجعلهم يأخذون وضعية التحدي لمقاومة ومواجهة ذلك التحطيم المتواصل من قبل أولئك المتغطرسين (انظر التعسفي).

الثاني : أن الأشخاص المتعالين غير قادرين على التعلم ، حيث يعتمدون على استثمار قواهم وطاقاتهم للإبقاء على الشعور بالارتياح الناتج عن رضاهم عن أنفسهم فى حين أن حالة الاعتداد الزائدة بالنفس تعتبر العدو الأكبر والوحيد لإمكانية التعلم المستمر من الخبرة التي يفتقر إليه المتعالون أصلاً، والمتعالون هم

أولئك الناس الذين كتبت عليهم الأقدار أن يحصلوا على خبرة سنة واحدة عشرين مرة بدلاً من أن تكون لديهم خبرة عشرين سنة.

وإنه من المبهر حقًا أن نفكر ونتساءل ، هل يشعر المتعالون بأنهم متعالون فعلاً اعتمادًا على ما يصدر منهم من تصرفات ؟ والتي غالبًا ما تعتبر تعويضًا عن شعور داخلي بالشك في قدراتهم وإلا فإنه كيف يمكن تفسير سبب أن المتعالين دائمًا ما يحتاجون إلى أن يشعروا الآخرين كيف أنهم رائعون ؟ فليس هناك أحد لديه الثقة في نفسه ويبحث عن إثبات ذلك ، وليس هناك حاجة للمبالغة والعمل على إقناع الآخرين بهذا السلوك دائمًا بالقوة.

الخيارات

لا تفعل شيئاً :

يمكنك أن تواجه غطرسة الشخص المتعالي بابتسامة وتتحمل سلوكه إذا كان ذلك يشكل مضايقة معقولة بالنسبة لك ، ولكن إذا حدث وأن تسبب تعاليه بالإضرار بالروح المعنوية للآخرين ، أو إذا كان يشكل حجر عثرة في طريق عملية التطوير المستمر ، إذاً فمن الأفضل عدم التغاضي عن ذلك، وإن فعلت فمعنى هذا أنك تتغاضى عن غرور في غير محله.

اعمل على تغيير مفهومك وتصورك للمشكلة :

لكي تتمكن من ذلك فإن هناك طريقتين واضحتين يمكنك اتباعهما :

أولاً : يمكنك رؤية الشخص المتعالي على أنه شخص ذو ثقة قوية في نفسه وهو في نفس الوقت غير مدرك أن غروره يؤدي إلى صرف الناس عنه ، وهذا التصور سوف يساعدك في أن تتفهم بأن المتعالين في حاجة فقط ليكونوا أكثر حساسية تجاه ردود الأفعال التي تأتيهم من الآخرين ، وذلك عن طريق علاج ظاهرة التبجح

لديهم بإبداء المزيد من التواضع ، وعلى أية حال فإن الثقة بالنفس مفضلة على عدمها. وتنحصر المشكلة هنا بالحاجة إلى بعض التعديل في السلوك فقط .

ثانيًا : يمكنك رؤية التعالي على أنه مجرد تظاهر بالتبجح لتغطية مشاعر من عدم الكفاية لدى المتعالي، وهذا المنظور سوف يساعدك ويساعد الآخرين لأن تكونوا متسامحين تجاه ذلك التبجح ، وأخذ ذلك السلوك على أنه مجرد نحيب يطلقه المتعالي من أجل إثبات ذاته . ومن المحتمل أنه متى ما وثق الشخص المتعالي ثقة تامة بأنك تعتقد أنه شخص رائع فإن الحاجة لديه عندئذ للتبجح بالكبر ستصبح أقل .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يمكن العمل على إقناع الشخص المتعالي من خلال الخوض في المرحلتين التاليتين :
المرحلة الأولى : يجب ضمان قبول المتعالي بأنه في حاجة للتغيير قبل أن يجعل في وضعية تؤهله للتغيير، ومن الواضح أن تسليم المتعالي بهذا تعتبر مهمة عسيرة للغاية ، إن أفضل الطموحات هو ليس في أن تقنع هذا النمط بأن التبجح بالغرور ليس بالضرورة أن يكون سلوكًا خاطئًا، ولكن من السخرية أن ميلهم للتبجح بالغرور يمثل في حد ذاته انهزامية لهم . وبناءً عليه يجب عليك أن توضح لهم كيف أن التعالي يشوه سمعتهم ويجعل الناس ينظرون إليهم نظرة دونية ، وناقش معهم كيف أنهم ليسوا بحاجة إلى الغرور بقدر حاجتهم إلى التحلي بالثقة والبعد عن الأوهام ، وربما أنهم في هذه المرحلة في حاجة إلى ضرب بعض الأمثلة من تجاربهم الحالية حتى يتمكنوا من التفريق بين التصرف بسلوك الشخص الواثق والتصرف بسلوك الشخص المتعالي .

المرحلة الثانية : يجب القيام بوضع خطة تطبيقية مفصلة ، شريطة أن يتم التعرف جيدًا على المشكلة ؛ لأن ذلك سوف يساعد المتعالي أن يتوصل للتوازن بين أن يظهر الثقة بالنفس أو أن يكون معجبًا بها ، ومن الخطط التي تثير الإعجاب هي

القيام بعقد جلسات اعترافات أسبوعية يقوم فيها الشخص صاحب المشكلة بالاعتراف بأشياء لم يعملها كما كان مفترضًا لها أن تعمل ، ويصف كيف أنه سيقوم بعملها بشكل أفضل في المستقبل ، وهذا سيجبره على مراجعة أدائه وهو الشيء الذي لن يقوم به بمفرده أبدًا إذا ماترك لأساليبه الخاصة به (وحتى لو فعل ذلك ، فإنه لن يسلم به مطلقاً) .

وهناك أسلوب آخر يستحق الاعتبار و هو أن تعرض على الشخص المتعالي التحدي في أن يقوم بمساعدة شخصٍ آخر يعاني من الخضوع والبرود في تكوين شخصيته لكي تثير تعاليه بشكل أكبر، وهذه الخطة تحمل في طياتها احتمال حل مشكلتين في آن واحد : حيث إن المتعالي ومن خلال إشرافه وتوجيهه للشخص الخاضع الخنوع ستكون الفرصة مواتية له للتفكير مليًا في شعور الغرور ودرجة تأثيره على الآخرين ، وفي نفس الوقت فإنه من المحتمل أن الشخص الخنوع سوف يستفيد من ذلك بأن يصبح أكثر ثقة في نفسه ، ويتعلم أنه لا ضير في أن يغتر بنفسه أحيانًا .

قم بتعديل الوضع :

لا يعتبر حتى أكثر الناس تعاليًا مغرورًا طوال الوقت ، فهناك أوقات يكونون فيها أكثر حذرًا ولا يتفوهون بأية كلمة ، ولذلك فإن مجرد قابلية غرورهم للتغيير تعطينا الأمل بوجود مشاعر التواضع في جعبتهم ، وما علينا في هذه الحالة إلا أن نقوم بتحليل الوضع الذي يكونون فيه في قمة غرورهم لنرى ما إذا كان بإمكاننا الحصول من هذا التحليل على قرائن مفيدة لمساعدتنا للوصول إلى الكيفية التي تمكننا من تعديل الوضع لتحفيزالمزيد من التواضع .

المثيرات المحتملة لسلوك التعالي تكون وفق مايلي على سبيل المثال :

- عندما يشعر الأفراد أن مواهبهم وإنجازاتهم لم تقيم كما يجب أو تم إغفالها .

- عندما يكلفون بالإشراف على أحد ما أقل منهم خبرة .

- عندما يكون لديهم جمهور مفتون بهم ويقومون بالتفاخر أمامه.

- عند تواجد شخص يستحق الانبهار به والتظاهر أمامه (وغالبًا ما يكون شخصًا كثير الإنجازات أو متعاليًا آخر) .

وهذه المثيرات سوف تساعدنا لكي نتعرف إلى أن التعالي ما هو إلا مزايدة تستخدم لإبهار أنماط معينة من الجمهور ، والطريقة الوحيدة لمنع عروض التعالي في مثل هذه المناسبات هي أن تأخذ بزمام المبادرة، وتبدأ بالتغني بالإطراء والمديح لهذا المتعالي في ظل تواجد آخرين ، وسوف تفاجأ بأن ذلك سوف يؤدي إلى الإقلال من حاجته لإظهار المزيد من الغرور والتعالي ، وإذا كنت مسرفًا بالحد الكافي في مديحك ، فربما سيؤدي إلى تحفيز بعض التواضع فيه ، وهذا على أية حال يأتي على النقيض لما قد تفعله عادة : وهوعندما يكون أحد المتعالين متواجدًا فإنك في الغالب تعمل على تفادي إضفاء صفة البطولة عليه، إلا أن حرمانه من ذلك يعتبر في حد ذاته محفزًا له لكي يتبجح غرورًا ، وبالطبع فإن المتعالين ينغمسون في هذا السلوك ، لأنه حسب تصورهم يحقق الهدف المطلوب.

يستمد المتعالي فوائد التعالي عن طريق المحاولات التالية والتي تهدف إلى جذب انتباه الآخرين :

- عندما يصغي إليه الناس وتبدو عليهم الدهشة والإعجاب .

- عندما يوقف الناس الذين لديهم ثقة في أنفسهم الصراع غير المتكافئ مع ذلك المتعالي ويذعنون له. .

- عندما يجعل المتعالي الناس ودونما أدنى شك - تراه رائعًا .

وبناء على ذلك فإن الأسلوب الفعال هو في أن تقوم بعكس الوضع المعتاد للأمور وذلك بأن تعطي هذا النمط انتباهًا أقل في الحالة التي يكونون فيها متبجحين

بالغرور ، وإعطائهم انتباهًا أكثر عندما لا يكونون كذلك كأسلوب فعال للتعامل مع المتعالين، ولكن هذا سهل في القول عنه في التطبيق عمليًا ، وحيث إن المتعالين يميلون إلى أنهم غير قابلين للتعلم ، لذا فما عليك سوى أن تقول لهم بأنك ستعمل كذا وكذا ؛ لأن ذلك سيؤدي بالتالي إلى الإسراع في إنهاء العمليات وإثارة اهتمامهم وربما تبقى حقيقة جاهزيتك للذهاب معهم إلى ذلك المدى ؛ شفاء لغرورهم أثناء تواجدك معهم ، إنهم سوف يتذكرون ذلك لبعض الوقت، ولكن بمجرد عكس الفوائد التي يجنونها من التعالي فإنهم سينزلقون مرة أخرى إلى نمط سلوكهم المعتاد .

المتسلط :

المتسلطون هم نمط من الناس يميلون إلى حب السيطرة و الاستبدادية ، فهم الذين يضعون القانون وهم الذين يخبرون الآخرين بما يجب عليهم أن يفعلوا . وتعتمد فرضيتهم الأساسية على أن الناس أساسًا كسالى ولا يمكن الوثوق بهم . وبناء عليه فإن نمط المتسلط يؤمن دائمًا بضرورة أن تتخذ القرارات للآخرين (لأنه ليس هناك أحد قادرًا على اتخاذها سواه ، وحتى لو أنهم اتخذوا قرارات فإنها ستكون قرارات خاطئة) ، وبذلك فإن المتسلط دائمًا ما يدعي معرفة الأفضل للناس ولذلك فهو يتوقع الطاعة العمياء من قبلهم .

وعلى الرغم من أنه قد تحدث أحيانًا مواقف تتطلب قيادة " قوية " مما يحلو عنده للمتسلطين أن يظهروا في الصورة، ولكن المشكلة تكمن على أية حال في أن لديهم ميلاً للتفكير بأن نمطهم مناسب لكافة المواقف ، ولذلك فهم يتصرفون بسلوكهم التسلطي بغض النظر فيما إذا كانت هناك حاجة إليه أم لا.

يعتبر المتسلطون مشكلة لأنهم يقللون من قيمة من يمارسون استبدادهم عليهم ، بدلاً من أن يقوموا بتقويتهم ودعمهم ، ولذلك فإننا نجد أن من صفات المتسلط أنه يتكلم كثيرا ولا يصغي كما يجب ، كما أنه يقول الكثير ولا يسأل بما فيه الكفاية ويعارض كثيرًا ولا يضيف إلى الموضوع بما فيه الكفاية ، هذا إضافة إلى تبنيه نظامًا عقابيًا متصلبًا ، حيث لا يتم الرضا عن المبادرات كما أن الطاعة العمياء تعتبر مطلبًا مستمرًا . وعلى الناس غير المستعدين لذلك أن يرحلوا أو أن يصرفوا من الخدمة . ويصبح الباقون بطبيعة الحال خانعين ، ومن المثير للاهتمام أن التاريخ أرانا مرات عديدة أنه عندما تظهر السلوكيات المتسلطة الاستبدادية وتظهر فعاليتها على المدى القصير ، سرعان ما تبرز روح الاستقلال في آخر الأمر إلى الوجود تماما كـ"المارد" عندما يخرج من القمقم ؛ لذلك يبقى المتسلطون على وضعهم الاستبدادي بهدف الإبقاء على المارد داخل القمقم ، ولكن ما إن يدير هؤلاء

المتسلطون ظهورهم يسترخي الناس ويعاودون التمتع بحرياتهم . وعندما يعود المتسلطون للظهور يرخي الناس رؤوسهم للأسفل وتبدو الأمور منتظمة كما تبدو على الأقل ظاهريًا مرة أخرى.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا كنت من صنف الناس الذين يستمتعون بحقيقة أن يقال لهم ماذا يعملون فلا تفعل شيئاً ، فإن ذلك يناسب الكثير من الناس أن تتخذ كافة القرارات من قبل أشخاص آخرين ، لأن ذلك يعفيهم من المسؤولية تمامًا ، ويمكنهم عند حدوث خطأٍ ما القول " إنني كنت فقط أنفذ الأوامر" ، ولكن إذا وجدت أن ذلك المتسلط قد قيد أسلوبك وحد من تطورك فإنك في حاجة إلى عمل شيء ما لتحسين الوضع .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

توجد طريقتان مفيدتان ممكنتان لتعديل تصورك عن المتسلط . ومن المرجح أنهما ستساعدانك على التقليل من مخاوفك من الشخص المتسلط وستمكنانك من الدفاع عن نفسك إلى حد بعيد .

الطريقة الأولى : يمكنك أن ترى هذا المتسلط من منظور ضعف وليس من منظور قوة . ويمكنك أن تسأل نفسك لماذا يحتاج هؤلاء المتسلطون إلى أن يتحكموا ويستبدوا على غيرهم من الناس ؟ كما يمكنك أن تفترض أيضًا أن هذا السلوك ما هو إلا نتيجة لمشاعر قوية من عدم الكفاية، وهم يرتعدون خوفًا من حرية الفرد بسبب أن ذلك يؤدي إلى خطورة فقدهم للتحكم . لذلك يمكنك طمأنة نفسك بأن الواثقين من أنفسهم يحترمون الاختلافات الفردية ويرحبون بالمبادرات التي تصدر من غيرهم .

الطريقة الثانية : يمكنك أن تقوم بالتركيز وتتخيل أن المتسلط في وضع مخل بالاحترام والتبجيل .. كأن تتخيله وهو في خلوته يكيد المكائد للآخرين ؛ لأن هذا

التصور سوف يساعدك على إدراك أنهم مجرد بشر كغيرهم من الناس .

إن كلا التغييرين المقترحين لتعديل مفهومك وتصورك للمشكلة سوف يساعدانك على أن تصبح أكثر تحملاً وتسامحًا وأقل امتعاضًا من السلوك التسلطي ، ومن جهة أخرى يمكنك أن ترى رئيسك المتسلط على أنه استبدادي في الخير ، فهو يحميك من العالم الشرير المؤذي من أجل مصلحتك أنت بالدرجة الأولى ، وبالطبع إن هذا يعتبر من الغرور أن يفترض هؤلاء المتسلطين أنك بحاجة للحماية ، ولكن هذه النظرة سوف تساعدك على الأقل بأن تستشعر بأنهم يريدون مساعدتك فعلاً .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يندر أن يقلق المتسلطون أنفسهم بالنظر إلى سلوكهم من منظور شخص آخر ، كما أنهم لايستسيغون حقيقة الاختلافات الطبيعية لتصورات الناس حول موضوع معين . فإذا حدث واختلفت تصورات الآخرين عن آرائهم ، فإنه من المؤكد أن الآخرين على خطأ ، ولا جدال في ذلك .

ولذلك فإنك إذا حاولت أن تزود الشخص المتسلط الاستبدادي بردود أفعال فإنك في هذه الحالة لن تجد من يحميك منه، والاستثناء الوحيد في ذلك أن تأتي التغذية المرتدة له من قبل شخص يحترمه ويبجله و من الممكن تصديقه . وتتمثل هذه عادة في شخص أقدم منه في الخدمة أو أعلى مرتبة أو مكانة منه (فالاستبداديان نادرًا ما يكونان كذلك مع من هم أعلى منهم) . أو يمكن القيام بإدخال شخص ثالث كمدرب أو كمستشار إداري خارجي ، فإذا ما أتت التغذية العكسية من شخص يمكن تصديقه من قبله ، فإن الاستبدادي غالبًا ما يستسلم ويعترف بمخاوفه الداخلية من فقدان التحكم أو السيطرة ، وكذلك بمخاوفه الداخلية من العواقب الظالمة لأسلوبه التسلطي .

إن هذا الوعي المتزايد علي أية حال نادرًا ما يكون كافيًا لحدوث تعديل في سلوكهم بالإضافة إلى ذلك فإنهم أي المتسلطين بحاجة إلى ممارسة سلوكيات

أساسية هي ليست من ضمن حصيلتهم السلوكية ، ومنها على سبيل المثال الاستماع والاستفسار ومن ثم العمل بناء عليه. إن التدريب بالإضافة إلى / أو التعليم يمكن أن يوفر هذه الاحتمالية ، ولكن هذا يفترض أساسًا أننا قد جعلنا المتسلط في نطاق " وضعية التعلم " في ظل وجود رغبة قوية لديه للحصول على بدائل سلوكية أخرى .

قم بتعديل الوضع :

ينهج المتسلطون أسلوبهم الاستبدادي ؛ لأنه يحقق لهم الغرض المنشود أو هكذا يرونه على الأقل . ولو لم يكن ذلك كذلك لأتبعوا نمطًا آخر وهذا يؤكد أن مفتاح تفهم النمط السلوكي التسلطي يتوقف على الوضع أو الحالة ذاتها . كما أن أشد المستبدين أو المستبدات عنفًا ، يمكن أن تتغير أساليبهم إلى حد ما ، فتجدهم أحيانًا ينزعون إلى السيطرة بشكل مطلق ، و تجدهم أحيانًا أخرى يبدون أقل استبدادًا وتسلطًا . لذلك فما علينا سوى أن نعمل على تفهم الظروف أو الحالات التي تؤدي إلى إثارة السلوك التسلطي لديهم وما هي الدوافع التي تستحث تكرار ذلك .

المثيرات المحتملة لحدوث السلوك المتسلط تكون كما يلي على سبيل المثال :

- عند وجود خطورة من حدوث فوضى أو اضطراب أو عند حدوث حالة من عدم التأكد .
- عند مخالفة شيء ما رئيسي أو مبدأ غير قابل للنقاش من وجهة نظر المتسلط .
- عند وجود موظف صغير أو أقل مرتبة ولا يتصف بالمرؤوسية أو الطاعة .

وتكمن الفوائد المحتملة لانتهاج السلوك المتسلط فيما يلي:

- أنه يؤدي إلى عودة الأمور إلى نصابها والمحافظة عليها .
- أن الناس أصلاً إما مطيعين ومراعين لرغبات الآخرين أو متذمرين.

- يتم من خلاله تنفيذ كافة الأوامر كما يجب وبطريقة صحيحة " .

إن التمرد أو العصيان الصريح غالبًا ما يكون محفوفًا بالمخاطر، ولكن ما سبق من مثيرات ومحفزات سوف تساعدك على تفهم أن أي شيء ما يفسد خطط وتقدم ذلك النمط يؤدي إلى ظهور سلوكه التسلطي . و يمكنك التقليل من حدوث المشكلة متى ما عملت على مسايرة القضايا غير القابلة للمساس بها و غير القابلة للتفاوض ، ولكن في ذات الوقت يجب عليك استخدام الأسلوب الحازم في الأمور، وهناك توجه مفيد آخر وهو أن تفترض أنه لا ضير من أن تقوم بإنجاز الأشياء بطريقتك الخاصة حتى يتم إبلاغك بغير ذلك . وعلى الرغم من أن هذا سوف يوقعك في بعض المشكلات من حين إلى آخر ، ولكنك لو عرفت من أين تؤكل الكتف وابتعدت عن مجال القضايا التي تتصف بالحساسية وغير القابلة للتفاوض من قبل الشخص المتسلط ،فإنك حينئذ ستعمل لنفسك مجالاً للقيام بمبادرات أخرى، ونظرًا لمحدودية قدرة الشخص المتسلط على تحمل الوقوع في الأخطاء ، فمن المهم أن تكون مبادراتك التي تطرحها لا تمثل مخاطرة على النظم والأمور الحساسة بالنسبة له . وبذلك يمكنك أن تتعدى الحدود ولكن ليس أبعد من تلك الحدود المرسومة.

المتباهى :

يتفاخر المتباهون دومًا بإنجازاتهم عن طريق إحاطتها بادعاءات تتسم بالمبالغة ، ففي الوقت الذي يميل فيه معظم الناس إلى إمكانية الاعتراف بوجود الأخطاء في ما يقومون به من أنشطة كنوع من التواضع ، فإنك ستجد أن المتباهين لديهم ميل إلى الغرور و دائمًا ما ستجدهم أيضًا يخبرون الناس عن مآثرهم العظيمة، ومهاراتهم وممتلكاتهم المادية وارتباطاتهم ويتصرفون وكأنهم في غاية الثقة بأنفسهم ، وتبدو عليهم المناعة من النقد وضد مثبطات العزائم والتي تعمد إلى التقليل من قيمتهم من قبل الآخرين .

ويعتبر المتباهون مشكلة وذلك من منطلق أن تصورهم الذاتي مبالغ فيه ، الأمر الذي يجعلهم متفائلين أكثر من اللازم حيال ما يمكنهم تحقيقة فعلاً. وهم بذلك يندفعون بالدخول إلى أماكن تخاف أن تطأها حتى المردة ، ومع ذلك فإنه حتى في حالة إخفاقهم في تحقيق هدفهم ، إلا أنهم مع ذلك لابد أن يجدوا ما يتفاخرون به. لذا فهم لا يسلمون بعدم كفاءتهم بأي شكل من الأشكال كما أنهم لا يطلبون المساعدة من الآخرين، فكل شيء يستدعي قابليتهم للأخطاء يمثل منطقة محظورة ، وهذا بالتالي يؤدي وبشكل كبير إلى الحد من قدراتهم على التعلم من الخبرة . ويقع المتفاخرون في نفس الأخطاء مرات ومرات عديدة لأنهم لا يستطيعون أن يطوعوا أنفسهم بالمبالاة والاستماع إلى نصيحة أحد أوحتى التعلم من تجارب الآخرين.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

ربما يكون سلوك التباهي خاصية لصيقة في الشخص وتكون لديك القدرة على التعايش معها شريطة ألا يكون لذلك أثر عكسي على أدائه . فإذا كانت طبيعة

شخصية المتباهي غير مؤذية فبإمكانك تجاهلها، وبهذه الطريقة فإنك ترفض أن تكون ذلك المستمع المعجب الذي يسبب إمتاعًا له، الأمر الذي سيرغمه على الإقلال من تفاخره أثناء وجودك ، في حين أن ذلك سوف يزداد في ظل وجود أشخاص آخرين يبدون أكثر قبولاً لسلوكه المتفاخر، ولكن إذا كان التباهي يشكل ضرراً مباشرًا على الأداء ويقود إلى ادعاءات غير واقعية ومبالغ فيها مع العملاء و لا يمكن تحقيقها عمليًا، أو أن تباهيه وغروره قد أعمياه عن إمكانية التحسين الذاتي، عندها سوف يصبح عمل لا شيء تجاه ذلك المتباهي بديلاً غير معقول.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تتصور المتفاخرين بأنهم أناس واثقين من أنفسهم ويتصفون بالاتزان ويرفضون التظاهر بالتواضع . ومع أن التواضع قد بني في ثقافتنا وتعلم التصرف بتواضع هو جزء من تعاملاتنا الاجتماعية اليومية . ولكن من الواضح أن المتباهين هم أناس قد تمردوا على ذلك وتعلموا أن يعزفوا على أبواقهم الخاصة، ومن جانب آخر فإنه لو كان جميع الناس متباهين فإن التفاخر والتباهي سيبدو قاعدة وعرفا ولم يكن ليبدو تفاخرًا أو تباهيًا . ولكن في الواقع أن المقارنة بين المتواضع والمتباهي هي التي خلقت المشكلة . وعلى أية حال ربما أنك متى ما كنت فخوراً ومتباهيًا بنفسك فإن ذلك سيجعلك أكثر صحة من الناحية النفسية ، بدلاً من أن تكون ذليلاً وعديم القدر، وأن هناك الكثير من الناس الذين لديهم روح معنوية منخفضة ويمكنهم الاستفادة كثيرًا من بعض الشعور بالفخر وذلك لدعم الثقة بأنفسهم . إن هذا التصور قد يساعدك لكي تعتبر التفاخر والتباهي خاصية مرغوبة، ويشجعك أنت شخصيًا على أن تستفيد منها بعض الشيء .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

من المرجح أن المتباهين ليسوا كما يبدون لديهم ثقة في أنفسهم ومطمئنين وإلا لماذا كل هذا التفاخر والذي لا يعدو أن يكون في حقيقته مجرد محاولة لتأكيد الذات ونيل

إعجاب الآخرين . وفي حقيقة الأمر إن الذات العليا غير الآمنة لديه هي التي تظهر وتختفي في رحلات ال "أنا"، لذلك يجب عليك الحذر من الخوض في علاج هذه الفئة بقوة متخيلاً أنهم أشداء بما فيه الكفاية فيؤدي ذلك إلى تدمير غرورهم، وكن حريصًا في نفس الوقت على ألا تبالغ في فعل الأشياء لأن ذلك يجعل المتباهي يعمد إلى إخفاء تفاخره خوفًا من النقد.

ونظرا لأن المتفاخرين شديدو التحمس لعملية الإبهار، فإنه من الأفضل أخذ ذلك كهدف جديد بالاهتمام على أن يتم استخدامه كأساس لتقييم مدى فعالية أقوال المتفاخر، والأفضل هنا هو القيام بتحضير أمثلة حرفية (كما تقال تمامًا) وتطلب من المتفاخر أن يقوم بترتيبها حسب الأولوية، حيث يجعل الأولوية للعبارات التي تكون أكثر إبهارًا ومعقولية حسبما يراه إلى الأقل فالأقل وهكذا ، ومن ثم اعمل على العبارات الأكثر أولوية وذلك لملاحظة ما إذا كانت هي التي تقود مخاطرة الإبهار على المدى القصير ولا تبقى على المدى المتوسط والطويل. وهذا قد يصبح مفيدًا في علاجك للنمط المتباهي ، وذلك لأن المتفاخرين يميلون إلى تلقي الإبهاج والتقدير الفوري، دونما أي اعتبار لتقييم مدى المضامين ذات المدى الأطول ، والدليل على ذلك أنهم لا يستطيعون تقديم كل ما يتفاخرون به حيث إنه سيتم الإعراض عنهم عاجلاً أو آجلاً .

وما سبق سوف يساعد المتفاخر على اكتشاف الملاحظات التي تدعو للإبهار على المدى القصير ، ويمكن إبداؤها على المدى الطويل ، وأيضًا اكتشاف الملاحظات التي من الأفضل عدم البوح بها لأنها سوف تتسبب في نفور الناس منه، ويمكن للمتفاخر أن يواصل أسلوبه التفاخري مادام سيقوم بمراقبة أفكاره التي لا تدعو للإبهار.

قم بتعديل الوضع :

يمثل التفاخر نمطًا سلوكيًا عاديًا يؤازر نتيجة وجود ميزات وعوائد قوية ، فإذا

لم تكن هناك عوائد قوية ولم يكن هناك تدعيم له لما حصل التفاخر أصلاً . ولذلك فالجواب إذًا يكمن في العمل على حرمان أولئك المتفاخرين من تلك العوائد بطريقة يمكن أن تؤدي إلى تعديل سلوكهم تدريجيًا، والأسلوب الأكثر وضوحًا هو في أن ترفض التفاخر في أي وقت يحدث فيه، وهذه الطريقة سوف تؤدي إلى عكس المخرجات التي يرغب فيها ذلك النمط المتباهي، وسوف يساعدك أيضًا في ذلك أن تقوم بتوظيف عدد من المتعاونين ممن يتعاملون بصفة منتظمة مع ذلك المتباهي بحيث تقومون جميعًا بتطبيق نفس الوصفة أو الطريقة.

وطريقة أخرى تمثل خطورة أكبر هي أن تتفاخر بدورك بأعمالك مع ذلك المتباهي كما يتفاخر بأعماله بحيث كلما تفاخر هو تفاخرت أنت بقدر مماثل، وهذا سوف يجعل المتفاخر يفهم كم هو قليل الإبهار ، وفي نفس الوقت يتيح لك أن تتفاخر بنفسك. ومن يعرف، فمع الممارسة فقد تتبادل المواقع أنت وذلك المتباهي .

المتمرد :

يميل المتمردون إلى أن يكونوا عصاة ثائرين وذوى تفكير دموي ومسدود، إلخ من الكآبات ! وعند التحدث مع الأشخاص المتمردين فإنهم غالبًا ما سيبدون واثقين من أنفسهم لكنهم يظهرون مع ذلك قدرًا من التذمر، ويظهر انحراف المتمردين دائمًا كنتيجة تالية، وذلك عندما يتضح لك أنهم لم يقوموا بإنجاز العمل الذي كلفتهم به. وعند مساءلتهم عن ذلك فسوف يصبحون أكثر عنادًا من منطلق أنه تمت مساءلتهم كما أنهم يفشلون في نفس الوقت في إيضاح مظالمهم ، وهذا مشابه لموقف الزبائن الذين عندما يتذمرون من شيء ما فإنهم يقومون بقرع أقدامهم في الأرض كتعبير عن تذمرهم بدلاً من محاولة تكليـف أنفسهم شرح أو التحدث عن سبب ذلك، ومع هذا فإنه ليس من الضرورة أن يختار المتمردون التصرفات بدلاً من الكلمات ، إلا بسبب أنهم دائمًا ما يشعرون بعدم قدرتهم على التعبير عن أنفسهم لفظياً بطريقة ملائمة ، وبالتالي فإنهم ينتهجون سلوكهم التمردى، في حين نجد أن الناس القادرين على التعبير يبدون أكثر قدرة على إبراز تظلمهم بطريقة لفظية ، ولهذا فإنك قد تراهم أحيانًا يدمدمون ببعض الكلمات أثناء مرورهم من أمامك (انظر المتذمر)

يمثل المتمردون مشكلة ؛ لأنه لا يمكنك الثقة فيهم في أنهم سيقومون بأداء ما تطلبه منهم من عمل، وهم بذلك يتطلبون قدرًا غير متجانس من الإشراف والرقابة اللصيقة، وفي الغالب أن سلوكهم هذا المتمثل في عنادهم وتحديهم سوف ينتشر إلى زملائهم الآخرين على أساس من مبدأ (أن التفاحـة الفاسدة داخل صندوق التفاح تؤدي إلى إفساد بقية التفاح)، ومن يدري، فقـد تجد أن لديك ظاهرة تمرد جماعي كأثر لذلك مستقبلاً .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً

ويعتبر هذا طبعا مخرج الجبان ؛ لأن العناد عادة ما يكون سببًا للفساد والتلف غير المقبول على أداء الأفراد ونادرًا ما يمكن التخلص منه من غير إكراه، ولذلك فلابد من عمل شيء ما لتصحيح الوضع .

اعمل على تعديل مفهومك و تصورك للمشكلة :

يمكنك بدلاً من إلقاء اللوم على المتمرد أن تتصور أن ما أبداه من العناد يمثل مؤشرًا مفيدًا لوجود مظلمة تحتاج إلى وضع حلول لها . وبالطبع فإنك كنت تتمنى لو أن المتمردين قاموا بإبداء شكواهم إليك بشكل مباشر ، وعلى أية حال ، فلو أنك قد افترضت أنهم لم يستطيعوا تطويع أنفسهم للقيام بذلك لأي سبب من الأسباب (فربما وبالرغم من تأكيداتك لهم بأنك على عكس ما يعتقدون وأنك سهل المنال فإنه من وجهة نظرهم لديهم اعتقاد راسخ مغاير لذلك وهو بأنك صعب المنال) ، وبذلك يبقى التمرد هو الخيار الأوحد بالنسبة لهم نتيجة عدم قدرتهم على التعبير بغير سلوكهم التمردي، وبذلك فإنه يمكننا تشبيه التمرد بالدخان الذي يظهر في الأفق والذي يزودك بنظام إنذار مبكر يشير إلى أن هناك أشياء تحتاج إلى معالجة قبل أن تتصاعد وتتزايد نسبتها وتشتد.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير

يبدو أن هذا النمط يعتبر من الفئة التي يمكن وصفها بأنها لا تستجيب جيداً للمناشدات والكلمات التي تطالب دومًا بضرورة قيام كل فرد بأعباء عمله ، لأن مثل هذه التوجهات تحمل في طياتها افتراضًا بأن ذلك المتمرد على خطأ ، وعلى الرغم من أن ذلك قد يكون صحيحًا من وجهة نظرك، فإن العكس صحيح من وجهة نظرهم هم ، فهم دومًا على ثقة تامة بأنك أنت (أو الظروف) من يجب أن يلام وأن

لديهم ما يبرر أسلوبهم، ولذلك تفقد كلمات الحث والتشجيع فعاليتها معهم وتتسبب في تفاقم حالتهم .

ولذلك فإنه من المفيد استخدام الأسلوب الاستكشافي لأسباب تمردهم على ألا يكون ذلك منطويًا على توجيه أية اتهام لهم ، وبذلك فإن فعالية مهاراتك تعتمد على قدرتك و درجة النجاح التي يمكنك من خلالها أن تجعلهم يصبحون أكثر انفتاحًا واستجابة وذلك عن طريق استخدام أسلوب الأسئلة الاستفساري ، مع تفادي الأسئلة المثبطة للهمم والتي تضعهم تحت المجهر مثل " لماذا أنتم عنيدون؟ " (فالجواب من المؤكد سوف يكون في الغالب إما " نحن لسنا كذلك " أو " ماذا تعني بذلك ؟)، أو سؤالك(" ما الأمر ؟ " فسيكون الجواب " لاشيء "). إنه من المفيد أكثر هو أن تبحث بكل جدية عن الوقت الذي ينتهجون فيه سلوكهم وأن تقوم على أثر ذلك بتجهيز عدد من المقترحات لكي تجعل الأمور تستمر، واجعل كل مقترح على شكل سؤال مفتوح مما يزيد من احتمال تعاون ذلك المتمرد ، ومن ثم فإنه يجب استبعاد أسئلة مثل " هل هو أسلوب الوردية الجديد؟ "أو " قولك " هل عندك اعتراض على نقل الأثاث ؟ فهذه تمثل أسئلة غير مناسبة". ويمكن استبدالها بأسئلة أكثر وضوحا مثل أخبرني " كيف سيكون تأثير أسلوب الوردية الجديد عليك ؟ " وكذلك " ماذا تعتقد لو طلب منك أن تنقل الأثاث في حين أن ذلك ليس من مهام عملك ؟ وهكذا " .

ويجب أن تعلم أنه دائمًا ما سيكون لدى المتمردين أسباب وراء سلوكهم ، وتحتاج فقط إلى إظهار تلك الأسباب إلى السطح حتى تصبح أكثر وضوحًا وسيصبح التخفيف من تمردهم معتمداً على مدى قدرتك على التعامل مع الحالة وتعديل الوضع.

قم بتعديل الوضع

من المؤكد أن التمرد نمط سلوكي يظهر ويختفي، فقد تجد أن أحدهم دائم التمرد أثناء العمل وعلى العكس من ذلك يبدو في غاية الانسجام والتحمس والمتعة وهو يمارس هواية معينة خارج وقت العمل .. ومن هنا يمكن البحث عن مدخل لمعرفة الاختلاف الحاصل بين الأنشطة الإلزامية والأنشطة الاختيارية، ففي وقت الفراغ يكون المتمردون أحرارًا ليقوموا بأي شيء يهمهم على أساس من إرادتهم واختيارهم، ويكون لديهم حينئذ الحرية المطلقة في ذلك ، والعكس صحيح في حالة العمل .

ومن المثيرات المحتملة للسلوك التمردي على سبيل المثال :

- في حالة وجود شكوى للمتمرد لم يتم التعامل معها أو لم يعترف بها أساسًا .
- وعندما يتصف العمل بالملل والرتابة بالنسبة للمتمرد .
- وعندما يكون الرئيس في العمل (استبداديًا أو مغرورًا).

وهذه المثيرات توفر دلائل مفيدة عن الكيفية التي يمكن بها التقليل من التمرد، كما تظهر الحاجة إلى ضرورة إشراك هذا النمط في العمل بشكل أكبر وسوف نجد أنه كلما زاد إقحام المتمردين في العمل بدلاً من تركهم بكل بساطة يتلقون تعليمات فقط ، كانوا تبعًا لذلك أقل عنادًا ، وهذا لا يعتبر نموذجيًا أو سحرًا ، إذ إنه من المرجح أن المتمردين سيميلون إلى ممارسة تمردهم عند محاولة توريطهم في أية مهمة ، ولكن متى ما أصررت على ذلك فإنك ستتمكن في آخر الأمر من امتصاصهم بغض النظر عن توجهاتهم .

والتغيير القوى الآخر الذي يمكنك أن تصنعه يكون من خلال قيامك بزيادة مسؤولياتهم – من خلال إسناد مسئولية الإشراف على آخرين إليهم ، وعلى الرغم من أن هذا لا يبدو عمليًا ، ولكن البحث عن طريقة ما على أية حال من المؤكد أنها سوف تقود دائمًا إلى بعض التحول المفاجئ .

وتكمن الفوائد المحتملة للسلوك التمردي في مايلي على سبيل المثال :

- في حالة شعورهم بالقناعة بأنهم قد أوضحوا قصدهم وسجلوا اعتراضهم .
- في الحالة التي يجبر فيها شخص ما على القبول بالملاحظات التي أبداها المتمرد .
- في حالة فوزهم نتيجة النزول عند رغباتهم .

إن المتمردين لديهم قناعة أن التمرد ينجح، إلى درجة أنهم ينغمسون في إضرابات طويلة الأجل والتي دومًا ما تكلفهم الكثير . وهذه تعتبر أعظم ثورة لديهم . والحل بذلك يكمن في قيامك بمنع حدوث التمرد أصلاً أو على الأقل التعطيل من نموه في برعمه عن طريق القيام بتغيير أسباب بدايات الأحداث.
إن محاولة مواجهة المتمردين عن طريق حرمانهم من الفوائد التي ذكرت آنفًا يمكن أن تكون عملية تستغرق من الوقت الكثير وتخلق المزيد من الامتعاضات و التي من شأنها أن توقد المزيد من التمرد طويل الأمد . وغالبًا فإنه ربما يكون من الحكمة القيام بارتكاب مخاطرة دعم التمرد على المدى الطويل على أن يكون ذلك مصحوبًا بالتصرف تجاهه حتى لا تتفاقم المشكلة ، ويبقى الأمل معقودًا في أن المتمردين من خلال ذلك سوف يستنتجون أن العناد لا يفيد أبدًا .

الممل :

من المؤكد أن بعضًا من الناس الذين تتعامل معهم يعدون أقل إمتاعًا بالنسبة لك من غيرهم ، وبذلك فإن من تعدهم أشخاص مملين بالنسبة لك حتمًا يصنفون ضمن هذه الفئة ، وهذا بالتالي يستحق البحث لمعرفة ما الذي يشوب سلوك هذه الفئة حتى قادك إلى الاستنتاج بأنهم مضجرون ؟ فربما أن ذلك يعود إلى أنهم :

قصصيون ، ويظهر ذلك من خلال إعطائهم اهتمامًا كبيرا للأشياء التي حدثت لهم في الماضي .

تكراريون ، حيث إنهم يقومون بتكرار قول نفس الأشياء مرات ومرات عديدة .

أنانيون، يتحدثون عن أنفسهم فقط ولا يبدون اهتمامًا بأي أحد آخر .

ليس بينك وبينهم أي تواؤم، مع وجود اختلاف في الاهتمامات والحماس أيضًا .
يفتقدون إلى روح الدعابة والمرح .

إضافة إلى ذلك فإنك تجدهم يميلون إلى الأخبار لا إلى السؤال، وبذلك فإنهم نادرًا ما يسألون أسئلة، وحتى لو أنهم فعلوا ذلك فإنهم في العادة يقومون بذلك بكل تكلف ولا يبدو عليهم الاهتمام لتلقي الإجابة . وبذلك فإن الشخص الممل في حقيقة الأمر هو الشخص الذي يتكلم عندما تريده أن يستمع .

يمثل المملون مشكلة حقيقية بالنسبة لك فقط عندما تتورط بحتمية الوجود معهم وليس هناك مناص من ذلك، كأن تكون تشغل مكتبًا يشاركك فيه شخص ما تعتبره مضجرًا، أو عندما تكون ملزمًا بحضور اجتماعات بصفة دورية مع شخص ما يتكلم عن نفسه وإنجازاته بصفة رتيبة ومملة.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

تتمثل الطبيعة الاستثنائية لشخصية الكثير من المملين في أنهم لا يريدون منك فعل أي شيء سوى أن تتواجد معهم لكي يثرثروا عليك ، ومتى ما كان الخيار بيدهم فإنهم يفضلون أيضًا أن تكون مجاملاً وتومئ برأسك بين الحين والآخر ، ومع ذلك فإن الممل الحقيقي لديه القدرة على الاستمرار بشدة حتى لو لم ير علامات التشجيع المعتادة ، و لذلك فإنه من المرجح أن تجاهل الممل قد لا يكون في حد ذاته رادعًا فعالاً له، حيث إنه في غاية الجمود الأمر الذي يشكل صعوبة في إمكانية كفه عن سلوكه بهذه السهولة .

اعمل على تعديل مفهومك و تصورك للمشكلة

يمكنك أن تعمل على إقناع نفسك بأنه لا يوجد إطلاقًا شخص يمكن أن يوصف بأنه ممل أو مضجر لكنك تستشعر ذلك ذاتيًا في تعاملك مع أشخاص بعينهم ، وأن وضعك الأمر وفق هذا التصور سوف يساعدك على أن تدرك أن الضجر ما هو إلا ردة فعل من قبلك أنت أكثر من كونه ناتجًا عن قيام شخص ما بشيء ما تجاهك ، كما أنه من الواضح أنه من السهولة بمكان توجيه إصبع الاتهام عن طريق إلقاء اللوم على الممل، ومن ثم فإن هذه تعد انهزامية حيث إنه لا يبدو أنك ستتحمل أية مسؤولية لتحسين الوضع ، فحقيقة لا يمكن لأحد أن يجعلك تشعر بالسأم، ولكنها مجرد ردة فعل تختارها أنت لنفسك عندما تكون مع أشخاص بعينهم ، ويرجع الأمر إليك فقط في هذه الحالة لأن تقوم بفعل شيء تجاه ذلك من عدمه .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

لا يبدو في الغالب أن العمل على إقناع الأشخاص المملين بألا يكونوا كذلك ستؤدي إلى إحداث تحسن دائم، بل إنهم سيرون أن تصورك لا يتطابق مع تصورهم ولذلك

فإنهم سيستنتجون بأنك غير محق، وسوف يواجهونك بادعائهم بأن هناك أناسًا آخرين يرون أنهم رائعون وبأنك الشخص الوحيد والغريب في ذلك، وسوف يكون موقفهم بأن الشخص الذي يشعر بالملل هو الوضيع والجدير بالازدراء وليس هم، وفي مثل هذا الوضع ،إذًا لا يمكنك النجاح.

ويمكنك استخدام طريقة أكثر تفاؤلاً وذلك بأن تتفادى أي كلام عن الملل وأن تركز على حالة عدم التوازن الحاصلة بين"الأخبار" و" التساؤل " في سلوك المملين، لأن هذا سيجعلهم أقل استياءً وريبة نظرا لضآلة الفارق في مثل هذه الحالة، يمكنك أيضًا القيام بتحديهم خلال بعض المحادثات التالية معهم حتى تتساوى نسبة المشاركة في الحديث إلى مستوى الند للند وبقدر ما يكون هناك أسئلة تكون هناك إفادات .

وفيما بعد يمكنك أن تتقدم في ذلك حتى تجعلهم يقومون بتوجيه الأسئلة المفتوحة ومن ثم الاستمرار في هذا النهج حتى تجعلهم يستمعون إلى الإجابات أيضًا . ومن المرجح أن اتباع الخطوات الصغيرة تبدو مستساغة أكثر لدى المملين ، ومن الممكن أن يثبت المملون على حالة توجيه الأسئلة حالما يكتشفونها .

قم بتعديل الوضع :

يستمتع المملون بسماع صوت كلامهم وبصوت الجمهور المفتون بهم ، ويمكنك تغيير الموقف بالابتعاد وحرمان الممل من المستمعين المتيمين به، ولكن هذا قد لا يبدو عمليًا إطلاقًا ، خاصة إذا كان ذلك سيحدث مع زميل لك أو رئيسك في العمل، ويعتاد المملون انتهاج طريقتهم الخاصة في معظم الحالات والتي تنعكس عليهم بالرضا عن النفس الناتج عن استماع الآخرين وصمتهم المطبق لهم ، لأن هذا الخضوع والإذعان يعتبر الدعم الوحيد لسلوكهم المضجر.

وبناءً عليه يوجد طريقتان لتعديل سلوك الملل، وكلتا الطريقتين تتطلبان منك الأخذ بزمام المبادرة بدلاً من ترك الأمر في يد الملل .

الطريقة الأولى : تعتمد على أن تقوم بتوجيه أسئلة كثيرة بشكل مستمر إلى الملل ، وبذلك يمكنك التحكم في المحادثة وعندما يبدأ في الاستجابة منتهجًا أسلوبه القصصي المسهب عليك القيام بمقاطعته عن طريق توجيه سؤال آخر، وهكذا ومع أن هذه تعد مهمة شاقة ولكنها تبقيك على الأقل مسيطرًا وتمنع الملل من اختطاف المبادرة والسيطرة على النقاش ، وتعتمد دقة أسئلتك على الهدف الذي ترمي إليه، فإذا كانت المحادثة عرضية وغير رسمية، ولنقل أثناء الغداء، فبإمكانك أن تضع نفسك في موضع التحدي لاستكشاف شيء هام أو رائع عن الملل، ودائمًا ما يمكن إنجاز ذلك، ولكنه يعتمد بالدرجة الأولى على مدى مثابرتك واجتهادك .

والطريقة الثانية : تعتمد هذه الطريقة على أن يكون عطاؤك قدر عطائهم ، كما أنه يمكنك أن تعمل على المواءمة بين ما تعطيه من حكايات ونوادر مع ما يعطونه هم ، وبدلاً من أن تقضي الوقت معهم ببرود وعدم اهتمامهم بما يمكن أن تقوله ، عليك أن تتظاهر بأن الشخص الملل قد وجه إليك سؤالاً فعلاً وأنه ينتظر إجابتك عليه بتلهف وللقيام بذلك يمكنك أن تبدأ حديثك بالقول " أنا سعيد بأنك سألتني أن .. " ولاحظ في نفس الوقت في ما إذا كانوا قد أدركوا ما ترمي إليه وفهموا رسالتك ! . ومما سبق وحتى يمكنك أن تحدث تغيير في سلوك الملل فإن الأمر يعتمد على سلوكك أنت بالدرجة الأولى ، فقد أعتاد المملون على امتلاكهم لليد العليا، وفيما إذا رفضت حق التحكم في أن تحدد أنت المواضيع وفشلت في ذلك فإنك تستحق ما ينوبك من الملل والضجر .

اللوام :

يكثر اللوم في المنظمات ويعد بها عرفًا، كما أن اللوم يولد اللوم . فتجد مثلاً أن الإدارة العليا توجه اللوم إلى الإدارة الوسطى، وتوجه الإدارة الوسطى اللوم إلى الإدارة الدنيا، كما تقوم الإدارة الدنيا بتوجيه اللوم إلى المرؤوسين . وتلوم الوردية الليلية الوردية النهارية، وتوجه الإدارة الصناعية اللوم إلى إدارة تصميم المنتج، وتلوم المحاسبة قسم الخدمات الإدارية، ويوجه قسم شؤون الموظفين اللوم إلى الاتحادات ، وتلوم إدارة التقارير السنوية الحكومة على معدلات الفائدة المرتفعة، وهذا كله يؤكد تمامًا أن اللوم لا يقف عند حد معين.

وقد تطور توجيه اللوم لدى بعض الناس إلى الحد الذي أصبح يشبه عندهم ردة فعل الركبة الفورية عندما ينقر عليها الطبيب، فحالما يحدث أي خطأ ما أو عندما يحدث ما يوجب النقد فإنهم يوجهون اللوم فورًا إلى أي أحد أو أي شيء .

وبهذا فإنك إذا كنت تتعامل مع أحد اللوامين ، فإن هذا يمثل مشكلة لسببين :
الأول : هو أنك قد تكون مثار اللوم ،(وحتى قبل أن تدرك ما الذي حدث فقد تجد نفسك ملامًا)

الثاني : أن اللوامين هم أناس يشتهرون بصعوبة إمكانية مساعدتهم . فتوجيه اللوم هو منهجهم للدفاع عن أنفسهم، وحيث إنهم يتبنون هذا النهج فإنهم يضعون العراقيل التي تمنع من مساعدتهم حتى من إمكانية استفادتهم من الخبرة. ومن الحقائق العامة المفيدة القول " إن ما يهم هو ليس ما تعمله الآن أو ما قد عملته سابقًا بل الذي يهم هو ما الذي ستفعله لاحقًا " أو القول" إن العامل الجيد هو من لا يقوم بتوجيه اللوم أبدًا إلى أدواته التي يعمل بها "، ولكن هاتين الحقيقتين تتهاوى وتسقط عندما تصطدم بآذان اللوامين الصماء .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

وهذا ما لا يوصى به طبعًا ، فإن لم تقم بفعل شيء فإن اللوم سوف يزدهر وينشط، فكما رأينا إن توجيه اللوم يميل لأن يكون سهل الانتشار، ويتطور حتى يسيطر على المنظمات بسرعة فائقة، ولذلك فإنه يمكن اعتبار المغريات بعدم فعل شيء في حد ذاته نوع من أنواع توجيه اللوم ، كما أنه إذا كان لديك اعتقاد راسخ بأن إحداث تغيير في هذا المجال يعد من مسؤولية الإدارة العليا أو ربما أنك تميل إلى أن تكون انهزاميًا ؛ حيث إنك تعتبر أن توجيه اللوم ما هو إلا مجرد طبيعة إنسانية، فإن هذا يمثل أعلى درجات الانغماس في سلوك اللوم .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

تبدو الحالات والمواقف عند مواجهتنا لها للوهلة الأولى بأنها معقدة ومركبة أكثر مما نعتقد إضافة إلى الميل المتأصل فينا أساسًا للبحث عن حلول سهلة للمشكلات ، وبناء على ذلك إذا كنت تفترض أن أي حالة لوم لابد وأنها تحتوى على شيء من الحقيقة فإن ذلك سوف يجعلك قادرًا على تحليل المواقف المعقدة و تقدير تعدد الأوجه والمظاهر المختلفة لها، ولكن الفن لديك يعتمد على مدى قدرتك في ضبط حالة توجيه اللوم وقت حدوثها مع افتراض أن كل لوام في ورطة على الرغم من ميل اللوامين جميعا للاحتجاج بادعاء براءتهم ، وأن مجرد إدراك هذا سيجعلك قادراً على أخذ جميع الحقائق والاعتبارات التي اكتشفتها في الحسبان ، كما أن ذلك سيمكنك من الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة مثل هذه المشكلة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة سوف تساعدك لإيجاد حلول جذرية ودائمة بدلاً من الاعتماد على الحلول الإصلاحية السريعة التي يغفل فيها العديد من العوامل والحقائق ذات العلاقة.

وبهذا فإن تغيير تصورك ورؤيتك للمشكلة وفق ما سبق سوف يمكنك من التعرف وإدراك كل لوام دون أن تخدع بمظهره .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يستحق الأشخاص الذين اعتادوا اللوم النصح والإرشاد . متى ما كان اللوم لديهم يمثل سلوكًا لا إراديًا فمن المحتمل بأنهم قد لا يكونون على أدراك بما يفعلونه وما يتسبب فيه سلوكهم من مشكلات ، ولذلك فإنك تحتاج إلى مفاتحتهم عندما ينزلقون في سلوكهم اللوام دون إدراك منهم، والهدف من ذلك هو أن تجعلهم يدركون ما يفعلون، مع أنهم سيعدون هذا نوعًا من القسوة ؛ بحيث إنهم سوف يترجمونه على أنه نوع من النقد مما يجعلهم يحفزون جهودهم للدفاع عن أنفسهم، (انظر المدافع) ، والطريقة الأخرى هي أن تحاول معرفة هدفهم من ممارسة سلوك اللوم ، هل أنهم يقومون بذلك ؛ لأنهم يخافون العقوبة ؟ أم هل يعتقدون حقيقة أنهم غير لوامين إطلاقاً ؟ أم أن ذلك يعود إلى أن لديهم مظالم وشكاوى طويلة الأمد ولا يعرفها أحد ولم يبت فيها ؟ وهذا الاختبار على أية حال لن يحل المشكلة ولكن على الأقل سوف يزيد من وعيهم الذاتي لإدراك المشكلة .

وأخيرًا حاول أن تشحذ تفكيرك لإيجاد خطة تطبيقية يمكنهم استخدامها ليكبحوا بها سلوكهم اللوام في مهده، فعلى سبيل المثال يمكنهم اتباع مثلاً الصيغة التالية " " أتصرف أنا قبل أن أوجه اللوم إليهم "، ومعنى ذلك أنهم يجب أن يقوموا بفعل شيء ما لتحسين الموقف أو العمل الذي يمارسونه قبل أن يقوموا بتوجيه اللوم إلى الآخرين. وهذا سوف يجبرهم على تحمل بعض المسؤولية تجاه الموقف ومن ثم الإحجام عن توجيه لومهم إلى الآخرين، وفي حالة نسيانهم والبدء بتوجيه اللوم أولاً مرة أخرى فإنه يمكن الاتفاق معهم بفرض عقوبة ذاتية تتمثل في إلزامهم بقول شيئين أو فعلين لتحسين الموقف وهكذا .

قم بتعديل الوضع :

و يفترض هذا الخيار أن عملية توجيه اللوم تميل إلى أن تكون ناتجة عن الموقف أكثر من كونها سمة شخصية للوام، ولذلك فأنت تحتاج إلى تحليل الموقف الذي يحيط بعملية سلوك اللوم نفسه، وذلك لكي ترى ما إذا كان بإمكانك تغيير أي من الظروف المحيطة به ،ولهذا فإنك تحتاج كذلك إلى تغيير الحالة ومن ثم العمل على تغيير السلوك وفق ما يلي :

أولاً : يجب أن تعرف متى تحدث عملية توجيه اللوم ؟ ومن المحتمل أن تكون في مثل الحالات التالية :-

- في حالة فشل الفرد في إنجاز العمل الموكل إليه في الموعد المحدد.
- عندما تصيبهم خيبة أمل من الآخرين أو من عوامل خارج نطاق سيطرتهم .
- عندما يوجه إليهم اتهام معين .
- عندما تمارس عليهم عملية اضطهاد معينة .

ثانياً : تعرف ما يحدث بعد عملية توجيه اللوم والذي يشجع على تكرارها في ظروف مشابهة، ومن المحتمل حدوث ذلك في مثل الحالات التالية:-

- في حالة النجاح في توجيه اللوم .
- في الحالة التي يتظاهرون فيها بالبراءة " مدعين بأن الظروف لم تكن مواتية معهم ومن ثم فإن الظروف هي التي يجب أن تلام .
- عندما يتراجع أحد عن اتهامهم بتقديم اعتذار نتيجة لسوء تقدير الموقف .
- نجاح أحدهم في تطوير عمل ما أو الوصول إلى فكرة جديدة لتطوير الأنظمة أو الموارد ...إلخ .

إن ما سبق من محفزات ومثيرات تعطي مثيري التفكير فرصة لتحديد مدى التغيير الممكن إحداثه واحتمالات ذلك التغيير، وعلى سبيل المثال يمكن القيام بإيجاد فترات زمنية معينة لاختبار مدى التقدم في المهمة ويمكن القيام بذلك قبل انتهاء موعد أية مهمة بوقت كافٍ ، واتخاذ إجراءات محددة للتأكد من مراعاة مواعيد انتهاء جميع المراحل ، كما أنه يجب الحرص على عدم توجيه الاتهام أو ممارسة الاضطهاد ، وبدلاً من ذلك أن تقوم بمراجعة خالية من الاتهامات حيث تعترف شخصيًا خلال تلك المراجعات بأنك أول المقصرين وأنك أنت أيضًا عرضة للوقوع في الأخطاء .

وعند استجابة اللوامين عن طريق قبولهم تحمل المسؤولية فإنه يجب عليك أن تكون داعمًا لهم وموافقهم على تصرفهم لتفادي تكرار أحداث مشابهة مستقبلاً ، وعلى النقيض من ذلك فإذا ما أصروا على الاستمرار في توجيه اللوم فعليك عندئذ أن تتأكد أنهم لن يفلتوا من العقاب وذلك بحرمانهم من الفوائد التي يجنونها من ممارستهم لعملية توجيه اللوم .

البيروقراطي :

يميل الأفراد الروتينيون إلى الإيمان بضرورة إيجاد أنظمة وإجراءات تحتوي الإجابة على أية استفسارات تخص ممارسة العمل في المنظمة ، كما أنهم يفضلون أن تكون تلك الأنظمة واللوائح مكتوبة علىٰ أوراق نظامية وفق معايير وتصاميم محددة ومن عدة نسخ . وقد لا يخلو هذا غالبًا من الصحة ؛ لأن الأنظمة واللوائح تعد عناصر مهمة تلعب دوراً رئيسياً في كثير من الحالات .
ويقوم الروتينيون بحث الموظفين دومًا على أهمية اتباع اللوائح والأنظمة مما يجعل الفرد يتعقل ويأخذ حذره مغبة مخالفة تلك الأنظمة واللوائح . هذا مع الضغط على الأفراد بضرورة الالتزام ومراعاة حرفية المعايير في إنجاز الأعمال والترتيبات المحددة لذلك .

وتكمن المشكلة في أن الأشخاص البيروقراطيين غالبًا ما يميلون إلى المبالغة في اختراع وتلفيق القوانين والأنظمة واللوائح ، حتى للحالات التي يمكن أن تنجز بدونها . وهم يقومون بذلك بأقصى طاقات العزم والتصميم، وذلك وفق اعتقادهم أن الأنظمة هي السبيل الوحيد التي تفرض من خلاله الأوامر التي تحد من احتمالات الفوضى .

إن كثرة المبالغة في العبارات المنطوية على تناقض ، والتي تحتويها الأنظمة وإجراءات العمل غالبًا ما تمثل التحدي الأكبر للعاملين . وبذلك فإن الأفراد يبدعون في التفكير لمحاولة تجاوزها عن طريق شحذ تفكيرهم الإبداعي والجرأة للوصول إلى ثغرات في الأنظمة واللوائح يعملون من خلالها ، ومثل ذلك مثل براعة سائق السيارة الذي يبحث عن مداخل يقطع السير فيها خلال طريق مراقب السرعة . كما أن الشخص البيروقراطي لا يقف عند حد معين ، بل إنه متى ما لاحظ أن هناك أي قصور في بعض الأنظمة واللوائح فإنه يعمد إلى ضرورة إيجاد ركائز أخرى إضافية تتمثل في إيجاد تفسيرات تفصيلية لتلك الأنظمة ، إضافة إلى إيجاد

إجراءات إضافية في محاولة منه لسد الثغرات أو لجعلها سهلة الفهم . وبالطبع فإن هذا الإجراء سوف يزيد من تصعيد حدة الصراع بين فئات الأفراد الثوريين (انظر المتمرد) والبيروقراطيين في المنظمة .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا لم تفعل شيئًا لمواجهة البيروقراطي في العمل فإنك ستجد نفسك بكل خضوع تتبع جميع الإجراءات التي يتطلبها بصرف النظر عما إذا كانت تلك إجراءات تؤدي وظائف أو خدمات مفيدة أم لا . كما أن الإجراءات الروتينية تعد في مثلها كمثل الطقوس أو الشعائر الدينية المبتدعة والتي غالبًا ما تبقى فترات طويلة حتى بعد زوال الفائدة المرجوة منها والأهداف التي تحققها. وفي ذات الوقت نجد أنه لا مناص من ضرورة الالتزام بحرفيتها وعدم إنكار فعاليتها وفائدتها في إنجاز كثير من الأعمال ، هذا إضافة إلى أنها تعد أداة للتوازن في التعاملات لم يزل هناك بد من اتباعها .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

إذا كنت ممن يعد الأنظمة واللوائح والإجراءات أشياء غير مفيدة ، حيث تقيد أسلوبك وطريقتك فمن الأفضل أن تتصور أن تلك الإجراءات تنطوي على أشياء مفيدة تتطلبها منهجية مقننة تصب في الصالح العام ؛ ومن ثم فإنها تعطيك الفرصة لتوظيف طاقاتك وقدراتك الإبداعية في أشياء أخرى .

لكن يبقى هذا التصور صعباً بعض الشيء خاصة إذا كانت الإجراءات البيروقراطية تستهلك الجزء الأكبر من وقتك ، ولذلك فعليك القيام بحصر الإجراءات أو الخطوات التي تستاء من القيام بها وليس لديك بد من ذلك كمتطلب من متطلبات

النظام البيروقراطي التي تعمل به ، ومن ثم قم بإنجازها بالطريقة التي تمثل أفضلية لك (وليس للبيروقراطيين) ، وإذا لم تصل إلى نتيجة بهذه الطريقة يمكنك سؤال الشخص البيروقراطي المناسب في هذه الحالة . ومن جانب آخر يمكنك إقناع نفسك بانتهاج أسلوب الإشراق والمحبة للغير كنوع من تعديل المفهوم للمشكلة خاصة إذا كان النظام الذي تعمل به صارماً ولا مفر منه .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

في هذه الحالة عليك القيام بنقل استيائك وامتعاضك إلى الشخص البيروقراطي بهدف مساعدته على الاطلاع على الحالات في العمل التي يكون استخدام وتطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين مناسباً فيها والحالات التي لا يكون فيها مناسباً ، كما يمكنك مطالبته بتعديل الروتين وفق للخطوات التي تحتاج إلى ذلك فقط . وعلى أية حال فإنك ستجدهم غالبًا ما يميلون إلى انتهاج أسلوبهم المعتاد بأن الإجابة النهائية دائمًا في ضرورة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين .

قم بتعديل الوضع :

يجب أن ندرك أن الأشخاص البيروقراطيين لم يولدوا بيروقراطيين ولكن الظروف جعلتهم كذلك ، فكما رأينا سابقاً أنهم محقون في كثير من الحالات، وفي هذه الحالة ما عليك سوى أن تتبع طريقة عملهم وملاحظة الحالات التي يتزمتون عندها في ممارسة أسلوبهم الروتيني والذي يسبب لك مشكلات لاحقًا، وذلك عن طريق إدراك المحفزات أو المثيرات الناتجة عن انتهاج الأسلوب البيروقراطي والتي من المحتمل أن تكون في مثل الحالات التالية .

- الخوف من حدوث مخاطر وأخطاء غير مقبولة إطلاقًا مثل (التلاعب في أولويات العمل، حدوث خسائر مادية، تأثر السلامة في العمل) .

- في حالة ظهور إمكانية فقد السيطرة والتحكم نتيجة ميل العاملين إلى القيام

بإنجاز أعمالهم الخاصة .

- إن جميع المعلومات التي تتعلق بالعمل تحتاج وبشكل دوري إلى تجميعها والتأكد من ترتيبها مركزياً .

- إن هناك حاجة ماسة إلى وضع معايير وأطر محددة لكيفية إنجاز أنشطة العمل خاصة إذا كانت تلك الأنشطة يتم إنجازها من قبل عدد كبير من العاملين يعملون في مناطق جغرافية مختلفة .

ويمكن حصر الفوائد المتوقعة نتيجة انتهاج السلوك البيروقراطي في ما يلي :

ضمان السيطرة وتجنب التعرض للفوضى وعدم الانتظام .

إمكانية التحكم في العاملين عن بعد .

إلزام العاملين الذين لا يطيعون الأوامر والمتمردين بالعمل .

يمكن إتباع منهج البيروقراطية البيروقراطي من توجيه اللوم على منجز العمل بقوله (إنه خطؤك أما كان من الأجدر بك أن تلتزم بإجراءات العمل) .

إن ما سبق من متغيرات ومردودات متوقعة لدى البيروقراطيين أظهرت لنا خصائصهم والتي تتصف بضرورة ترتيب كل شيء وجعله واضحاً ؛ حيث إن ذلك هو الأسلوب الوحيد الذى يمكنهم من التحكم والسيطرة في العمل . وبذلك فإن أفضل طريقة ينصح بها للتعامل مع البيروقراطي وتغيير الوضع هو أن تقوم بإجراء مناورة من خلال إظهارك للشخص البيروقراطي أنه لا وجود لما يتوقعه من فوضى و تجاوز لإجراءات العمل . ويحتاج هذا أن تقوم بانتهاز جميع الفرص التي تتاح لك بأن تبرز لهم أنك منظم في عملك وأن الأمور تسير وفق ما هو مخطط لها على أفضل جاهزية . وبهذا فإنك في وقت قصير ستمكن من طمأنتهم بأنك على إدراك تام بجميع متطلبات وإجراءات العمل (بل إنه من المحتمل أنهم سيعدونك تنتهج أيضًا نفس النهج البيروقراطي الذي ينتهجونه) ، إضافة إلى ذلك فإنك ستصل في

نهاية الأمر إلى التمكن من تخفيض مستوى عدم التأكد وزيادة اليقين والثقة في العمل .

غير المباشر :

يحب الأشخاص غير المباشرين سماع صدى أصواتهم عندما يشتركون في اجتماعات أو مناقشات مع غيرهم ، فتجدهم يميلون إلى الانتقال من موضوع إلى موضوع آخر بشكل مشتت واستطرادي . كما أنهم ينتقلون في الحديث من نقطة إلى أخرى دون سابق تخطيط لسياق الكلام . ونادرًا ما ينهجون الأسلوب المباشر في حديثهم ، فهم يميلون إلى أخذ المواضيع بأسلوب منحرف وبطريقة ملتوية ويستغرقون الكثير من الوقت في مناقشة الموضوع حتى يصرفوه عن وجهته الحقيقية ، إضافة إلى أن لديهم القدرة على فلسفة كل شيء على أية صفة ، وهذا ما يجعل في حديثهم ما يثير الاهتمام أحياناً .

ويمثل الأفراد غير المباشرين مشكلة في جميع المناقشات وعلى الأخص تلك التي تأخذ الطابع الرسمي ويتطلب جدولها مناقشة مواضيع عدة . كما أنه في الاجتماعات التي تعقد من مجموعة تتمثل من الأفراد غير المباشرين أمثالهم فإنه من المؤكد أن تلك الاجتماعات سوف تدور في حلقة مفرغة وتأخذ الكثير من الوقت مع قليل من الإنجاز، إضافة إلى ذلك فإنه من الصعوبة بمكان جعل هذه الفئة ، حتى تصبح قادرة على القيام بالتعبير بوضوح واختصار والوصول إلى النقطة المستهدفة بشكل مباشر . إن الأفراد غير المباشرين نادراً ما يقومون بتعطيل المناقشة عن قصد كما أنهم لا تعوزهم المهارات اللازمة لإنجاز العمل ولكن حتى في حالة تبرئتهم من ذلك فإن سلوكهم في حد ذاته ودون أية شك يعد سلوكاً مزعجاً .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إنه من المغري حقًا أن تجلس مكتوف الأيدي وتترك للشخص غير المباشر العنان في الحديث ؛ لأن محاولة السيطرة عليه تحتاج إلى الكثير من الجهد ، وبذلك فإن

أسهل طريقة هي الخضوع والاستسلام لحديثه . ولكن يجب أن تعلم أنك متى ما قدمت لغير المباشرين فرصة فإنهم سيأخذون ميلاً ويمدونك بمحتويات غير واضحة وغير مترابطة وتعوزها الدقة . وكما هو معروف فإن أية لقاءات لابد أن يكون لها هدف محدد ، كما إنه يتطلب من تلك اللقاءات إنجاز شيء يستحق الجهد المبذول لإمداد المشاركين به والوصول إلى اتفاق محدد عليه سواء أكان ذلك على شكل (إيجاز نتائج وتوصيات) أو على شكل (تحليل مشكلات أو اتخاذ قرارات) . وفي مثل هذه الحالات فإن الأشخاص غير المباشرين يجعلون من الصعوبة بمكان الوصول إلى نهاية حاسمة مما يجعل قرارك بعدم فعل شيء ضمان بأن اللقاءات والاجتماعات سوف تستغرق وقتاً طويلاً جداً وتكون نتائجها ضعيفة جداً .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك عن المشكلة :

يمكنك في هذه الحالة أن تجعل الأفراد غير المباشرين فئة من المفكرين الذين ينهجون أسلوب التجوال في الأفكار لمناقشة العديد من المواضيع التي ليس بينها رابط بهدف محاولة إدراك جميع المداخل و الملابسات التي تتعلق بالموضوع التي تعود في نهاية الأمر إلى وضع كل شيء في مكانه بكل دقة والوصول إلى هدف محدد .

ونظراً لأن المهتمين والمشاركين دائمًا ما يهمهم مستوى الصلة بين هدف الموضوع والمناقشة ومستوى الترابط بينهما ، فإن غير المباشرين ربما يكون لديهم إدراك مختلف في ترتيب الأهميات والأولويات للمواضيع مما يجعلنا ننظر إليها وكأنها ليس بينها رابط ومختلطة، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الأفضل أن يقوم غير المباشرين بإبراز وثاقة الصلة بالموضوع لجميع النقاط التي يثيرونها ؛ نظراً لأهمية ربط المواضيع ببعضها خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى التخطيط والبرمجة ، وإن الامتحان القاسي الذي من المحتمل أن يواجهه الشخص غير المباشر هو في الكيفية التي يستطيع بها كسب الرهان والوصول إلى الهدف في المناقشة دون تلعثم

خاصة إذا كان ذلك يصب في صلب موضوع اللقاء ووثيق الصلة به ويستحق بالتالي الاستماع إليه .

وإذا لم يحدث ذلك فإن هناك احتمالين : إما أن يكون الناس قد صرفوا النظر ولم يستمعوا والاحتمال الآخر أن الشخص غير المباشر يناقش مواضيع ليس لها علاقة باللقاء .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يميل الأشخاص غير المباشرين للوصول إلى الأهداف من خلال التوسع في مناقشة المواضيع بشكل متقاطع ويعدون وجود ورقة عمل والأساليب الأخرى المستخدمة في قطاع الأعمال بالنسبة له نوعاً من أنواع الحصر والتقييد . فهم يستاءون من ذلك ، ولا يرغبون أن يشعروا وكأنهم مقيدون كالمساجين . ومع أنه من المهم إبداء بعض التقمص العاطفي لوجهة نظرهم لكن مع ذلك يجب أن يتم إقناعهم بان اللقاءات تحتاج إلى التركيز على أهدافها وإلا فإنه سوف يتعذر إنجاز أي شيء كما أنه يمكن ترك المواضيع الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لهم وغير ذات الصلة بالموضوع لمناقشتها في أوقات لاحقة (وفي الواقع أن بعض اللقاءات يتم التجمع فيها فقط لتحقيق هدف محدد) مع عدم إنكار أن اللقاءات يمكن أن تستفيد جزئياً من المرئيات الجانبية غير ذات الصلة اللصيقة بها .

يمكنك أن تقترح على الشخص غير المباشر عدم الذهاب إلى أية لقاء دون معرفة أهداف اللقاء مسبقاً ، أو يمكنك التأكيد عليهم ومطالبتهم بضرورة التوكيد على الأهداف في مستهل اللقاء . كما يمكنك التوضيح له بأن تحديد وإدراك الأهداف هي المنطلق الأساسي للوصول إلى النتائج الحقيقية التي من المفترض أن يصل إليها المجتمعون . فكلما كانت النتيجة النهائية دقيقة كان بإمكان المشاركين الوصول إلى إدراك شمولي لعلاقات عناصر المواضيع .

إن الاختبار الحقيقي لغير المباشرين أيضًا يكمن في مدى قدرتهم على ضبط

أنفسهم وتأكدهم من المواضيع التي سيفضون بها والتي تعد غير ذات صلة بالأهداف ، ومن ثم مدى نجاحهم في الأحجام عن الإفضاء بها . وهذا يعد غاية الأفضلية لدى الأشخاص المسؤولين عن قيادة الاجتماعات واللقاءات .

يمكنك أيضًا تقديم المشورة للشخص غير المباشر بأن يقوم بالتأكد مما سيقوله قبل أن يبدأ الكلام حتى لو كان ما سيقوله يصب في تحقيق الأهداف . قم بتشجيعه على القيام بمراجعة المواضيع بكل وضوح وارتباطها بالأهداف مع القيام بالتعبير عند بدء كلامه وفق ما يلي مثلاً (اعتمادًا على صيغة الأهداف المحددة لهذا اللقاء فإنني اقترح ......أو أن لذلك : علاقة بالهدف بسبب أن ......أو أنني أرى أن هناك علاقة بين الأهداف التي نرغب في تحقيقها و......وإن هذا لا يضمن مع ذلك أن يقوم الشخص غير المباشر مرة أخرى من التنقل من موضوع إلى آخر ؛ وذلك ربما لأنه يرى أن العلاقات بين الأهداف فقدت . إلا أن ما سبق من أساليب سوف تكون سببًا في تشجيعه على القيام بالتفكير قبل التحدث وربط علاقات المواضيع ببعضها على الأقل .

قم بتغيير الوضع :

توجد عدة طرق يمكن من خلالها التحكم في تعديل السلوك غير المباشر وهي :

أولاً : حاول تجنب الاجتماعات التي تعالج مواضيع متعددة وذلك من خلال تشجيع الاجتماعات واللقاءات التي تعالج موضوعاً واحداً، لأن ورقة العمل التي تحتوى مواضيع عدة تجعل الأهداف غامضة بعض الشيء ، إضافة إلى صعوبة الحكم على العلاقات بين المواضيع.

وإذا كان ليس هناك بد من عقد الاجتماعات التي تعالج مواضيع متعددة نتيجة أن المشاركين حضروا من مناطق مختلفة أو أن عقد عدة اجتماعات يعتبر مكلفاً من الناحية الاقتصادية . ففي هذه الحالة يمكن تجزئتها على شكل اجتماعات عديدة يناقش كل اجتماع منها موضوعاً محدداً ، ثم يتم أخيراً ربط المواضيع ببعضها وذلك وفق تحديد دقيق

لأهداف كل اجتما ع وورقة العمل الخاصة به .

ثانياً : القيام بعرض الأهداف على أوراق عرض أو حامل ورقي لكل ورقة عمل إذا كان ذلك ممكناً ، مما يجعل ذلك يستخدم كمرجعية ثابتة ومسيرة للمشاركين و يكون من الصعوبة بمكان تجاهلها .

ثالثاً : في الحالة التي ترى فيها أن الشخص غير المباشر بدأ الانحراف يمكنك معالجة ذلك بتوجيه سؤال إليه تطلب منه توضيح كيف أن ما قاله له علاقة بالأهداف . وكيف سيكون تأثير ذلك على الأهداف . يمكن الاستمرار على هذه الصيغة في كل مرة يمارس سلوكه فيها ، لأن ذلك سيقوده في المرات القادمة إلى البحث عن علاقات مقنعة قبل أن يتحدث .

رابعاً : استمر في متابعة المواضيع الأخرى المتضمنة في ورقة العمل واستمر في ضبط المواضيع التي تشتمل على تشتت وجعل غير المباشرين في زاوية ضيقة بالضغط عليهم بضرورة إبداء العلاقة بين ما يقولونه وأهداف اللقاء . في نهاية أو بعد انتهاء اللقاء يمكنك استعراض كل نقطة من نقاط الاجتما ع وسؤال الشخص غير المباشر عن رأيه فيها .

أخيراً : إذا لم تنجح جميع المحاولات السابقة فيمكنك تكليف الشخص غير المباشر للقيام بتحمل مسئولية قيادة الاجتما ع وخطواته بدءاً من تحديد وإيضاح الأهداف للاجتما ع وعقد جلساته والعمل على جعل المشاركين يلتزمون بورقة العمل المحددة للاجتما ع . إنك في هذه الحال ستراه يصنع العجائب . وعلى الرغم من أنهم لن يتمكنوا من إدارة دفة الاجتما ع كما يجب، لكن ذلك سيتضمن الفرصة له لمعرفة مدى صعوبة السيطرة على الأفراد غير المباشرين .

الساحلى :

يمكن تعريف الأفراد الساحليين بأنهم الأشخاص الذين اقتربوا من فترة نهاية عملهم أو أقبلوا على مرحلة سن التقاعد، فهم يقفون على شاطئ يفكرون في عهدهم الجديد على الشاطئ الآخر ، وهذه الفئة تتصف في هذه المرحلة بأنها تعيش وتحيا بحرية في الظل ، حيث تقوم بتأدية الحد الأدنى من العمل مع ضمان عدم اكتشافهم أو انتقادهم أو عقابهم كما أنهم يشعرون بالأمان في العمل ، حيث إن عقوبة الفصل أو الاستبعاد من الخدمة تعتبر العقوبة النهائية المستحيل حدوثها بالنسبة لهم . فلذلك فإنهم يمارسون عملهم وتسير تصرفاتهم بعفوية ومن غير جهد يذكر و دون أية ضابط يضبطهم .

ويعتبر سلوك هذا النمط من الأفراد مشكلة ، وتكمن المشكلة السلوكية لديهم في أن سلوكهم يعد من السلوكيات المعدية ، نظراً لقيام الفرد بأداء الحد الأدنى من العمل مما سيكون له تأثير سلبي على أداء العاملين الآخرين الذين لهم اتصال به أو يعملون معه . يسيطر الحديث عن مغادرة العمل الوشيكة على معظم ما تقوله تلك الفئة من كلام، وبذلك فإنك تجد لديهم دائمًا شعور الارتياح والظفر الخبيث . كما أن حديثهم عن خططهم المستقبلية لا نهاية له مع إبراز الحماس الشديد لإقبالهم على التقاعد والتخلص من الروتين وإجراءاته ، وإن هذا كله يسبب تشويشًا وقلقاً وإزعاجاً لدى العاملين الآخرين وإثارة سلوك الحسد فيهم ، ويبدءون في محاكاة الساحلي بالتساؤل مع أنفسهم عما إذا كانت هناك فرص أفضل على الشاطئ الآخر ؟

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

تسهل عملية غض النظر عن تلك الفئة وإبداء التعاطف معهم خاصة إذا كان من

المتوقع أنهم سيغادرون العمل بالتقاعد أو غيره قريباً ، على الرغم من أن ذلك سيكون أمراً مزعجًا بالنسبة لك لأنه لا يترتب على ذلك أية مردود أو فائدة على العمل . وبذلك فإن انتهاجك للأسلوب السابق لا يعني سوى أنك اخترت أن تنزلق مع المنزلقين .

إن سلوكيات هذه الفئة عادةٍ ما تغتفر إلى حد كبير في المنظمات مما يجعلها عرضة للانتشار . وإن مجرد اختيارك لعدم فعل شيء ، فإن هذا يعني أنك ستحصل على الحد الأدنى من الإنجاز من أصحاب هذا النهج إضافة إلى تأثيرهم الضار على أداء غيرهم من العاملين .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة .

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا تستخدم هذه الفئة شعور الرضا والارتياح الممزوج بالخبث بدلاً من مغادرة العمل بالتقاعد أو غيره بكل هدوء ؟ فبدلاً من أن تتصور تلك الفئة بأنها فئة لطيفة وليست لها أثر ضار فيمكنك تصورهم بأنهم أناس مخربون يقوضون البنية التحتية للثقة والإنتاج في العمل . كما أنهم متى ما عرفوا هذا التصور عنهم باعتبارهم مخربين فإن هذا سيكون بمثابة الصدمة لهم الذي يقودهم بالتالي إلى الاحتجاج ببراءتهم . وهذا هو التصور أو المفهوم الذي سيجعلك قادرًا على مواجهة هجومهم الماكر ومقاومته .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير .

تغفل الفئة التي تنهج النمط الساحلي عن الضرر الذي يحدثه اتباع نهجهم على أدائهم في العمل نتيجة تطويق أنفسهم بالتفكير في خططهم المستقبلية بعد ترك العمل . إن العيش في أحلام يمثل مشكلة لأنه لا يوجد ضمان حقيقي بأن هناك مستقبلاً وبالتالي فإن ذلك يؤثر على فعاليتنا وأدائنا الحالي . وكم كان الاستغراق في التفكير في أحلام المستقبل والخطط المستقبلية والرحلات والجلوس في الحديقة

والاستمتاع بديكورات جديدة قد ينتهي نهاية مأساوية حيث يبادر الموت الرجل قبل أن تأتيه الفرصة لتحقيق أي من خططه .

وبذلك فإن من المفيد القيام بأي عمل لإقناع الساحليين على اعتبار وضعهم الحالي بدلاً من تضييع وقتهم بالتفكير في المستقبل . إضافة إلى أنه يمكن استخدام أسلوب الصدمات والهزات معهم عن طريق اتهامهم بأنهم انتقاميون ، حيث سيكون هذا كافياً لإطلاعهم على الأخطاء التي تتولد عن أساليبهم وطرقهم، ويجب أن نعلم أن لاستخدام أساليب الصدمات بطبيعتها تعد قابلة للاضمحلال وفقد قوة تأثيرها تدريجيًا ، ولذلك فإن هناك حاجة ماسة إلى عمل أشياء أخرى لضمان بقاء المكاسب المحصلة ، إضافة إلى أن إدراك كل حالة على حدة وبشكل جيد يمكن اختيار الأسلوب المناسب لزيادة المكاسب منها .

قم بتغيير الوضع .

يعد سلوك الساحليين حالة من حالات التهرب من العمل، ويثار هذا السلوك لديهم إما نتيجة لاقترابهم الوشيك من مغادرة العمل أو أملهم في الحصول على تقاعد مبكر أو لأية أسباب أخرى يعتقدون أنها تمثل مكاسب لهم وهذا ما يجعل هذا النمط من السلوك الذي لا يتصف بخصائص معينة يمارس فقط من قبل فئة تقوم بإنجاز الحد الأدنى من العمل ، بل يحدث العكس أحيانًا حيث إن هذا السلوك قد يصدر من أفراد ذوي أداء عال في العمل ولكنهم اختاروا ذاتياً عدم المشاركة ، وبذلك فنحن في حاجة إلى إيجاد الوسائل المناسبة لاستعادة مشاركتهم والاستفادة من أدائهم .

يشعر الأفراد الساحليون بالتحرر نتيجة اقتراب نهاية خدمتهم ، كما أنهم يشعرون بأنهم وللمرة الأولى يستطيعون أن يقولوا ما لم يكن من الممكن قوله في السابق وبصراحة متناهية . وهم بذلك يعدون أنفسهم بأنهم لم يعودوا مصادر ذات قيمة على الرغم من ما لديهم من خبرات طويلة على وشك إن تسحب وتفقد من المنظمة .

ونتيجة لهذا يظهر التساؤل الهام هنا في الكيفية التي يمكننا تحقيق الاستفادة القصوى من مثل هذا الوضع ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل يمكن انتهاج الأساليب التالية :

أولاً – يطلب من الساحلي إعداد ورقة عمل لتقديمها أمام الإدارة العليا تتضمن جميع الدروس التي استفادها أثناء عمله في المنظمة مع إبراز أهم التوصيات التطويرية التي يراها لذلك ، وإن هذه الخطوة في حد ذاتها ستكون حافزاً قوياً للساحلي ، إضافة إلى أنها ستنعكس دون شك بشكل إيجابي على المنظمة.

ثانيًا – يمكن تكليف الساحلي بمشروع معين كتكليفه بالقيام بمسئولية تدريب أوالإشراف على بعض العاملين الأقل خبرة أو إجراء تحقيقات معينة لها علاقة بخبرته في العمل . وتعتبر هذه أفضل طريقة ، لأنها ستجعل هذه الفئة تتناسى الشعور بأنهم أصبحوا عديمي القيمة أو أنهم أصبحوا عبارة عن تماثيل ورموز قديمة تمثل ينبوع الحكمة . كما أنها ستقود إلى تجديد نشاطهم .

وإذا لم ينجح كل ما سبق فيمكن انتهاج سياسة معينة مثل سياسة (دفع الغرامات) حيث تقوم بتغريم أي أحد منهم في كل وقت يقوم بممارسة أسلوبه الذي يتصف بالارتياح الممزوج بالخبث ، أو عند كل حالة يتكلم فيها عن خططه المستقبلية.

المحافظ :

تتوق الفئة التي تنتهج النهج المحافظ بشدة إلى المحافظة على حالة الماضي وقيوده . كما أن لديهم شعوراً وحنيناً يربطهم بالماضي مما يجعلهم يقاومون أية تغييرات ، وحيث إن أي فرد منهم لديه مفاهيم وقيم بعيدة تشكل راحة له ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون دوماً بالخوف وعدم الاطمئنان عليها .
و يطوق المحافظون أنفسهم بسياج دائري ومدى محدد وهم بذلك يختلفون عن الأفراد (الراديكاليين) الذين ينزعون إلى إحداث تغييرات متطرفة في الأفكار والعادات السائدة .

يعد المحافظون مشكلة في الحالة التي يحدث فيها تغييراً كلياً ، لأنهم يكرسون جميع جهودهم وأوقاتهم للإبقاء على المألوف ومقاومة غير المألوف . وحالة المقاومة هذه من المتوقع حدوثها بين حين وآخر انطلاقاً من أن كل شيء وأية وضع عرضة للتغيير بشكل مستمر. ويمكن ملاحظة ذلك خاصة في الحالات التي يكون التغيير فيها جذرياً وهي الحالة التي لا تكون فيها خطوات التغيير المتتابعة خطوة بعد خطوة مناسبة أو ملائمة. صحيح أن التغيير التتابعي يعد أقل خوفاً لدى المحافظين ولكن التغييرات المتتابعة نفسها لها خصائصها السيئة التي قد تقود ودون سابق إنذار أحياناً إلى تصعيد الموقف وظهور حتمية وضرورة إجراء تغيير جذري .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن إبقاء كل شيء على ما هوعليه يمثل قمة السعادة لدى الأفراد المحافظين ، وتكمن سعادتهم في بقاء استمرار عملهم وفق مناطق المدى الذي يرغبون فيه ؛ حيث إنهم يمارسون أنشطتهم تبعاً للطرق التي اعتادوا عليها تماماً . فإذا كنت جاهزاً لأن تعيش وفق هذا المفهوم وهذه القيود فلا تفعل شيئاً . أما إذا كنت تتوق بشدة إلى

التغيير فإن وضع المحافظين هذا ومقاومتهم للتغيير لن يكون مرضياً لك إطلاقاً .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك اعتبار فئة المحافظين على أنهم حراس أمن يستفاد منهم لمقاومة التغيير لمجرد التغيير . ونظراً للخصائص التي يتميزون بها والتي تتمثل في صعوبة إقناعهم بالتغيير الأمر الذي يجعلك مرغماً على زيادة التفكير واستحثاث أقصى طاقات همتك وحماسك لإيجاد مبررات ومسببات مقنعة لإجراء أية تغيير. وهم بذلك يعتبرون من العوامل المفيدة لتفادي إجراء تغييرات سقيمة ، في حين أن هناك يقينًا بعدم ترحيبهم بأية تغييرات مهما كانت .

إن ما سبق من تصورات ومفاهيم تفيدك من حيث اعتبار أو النظر إلى الأفراد المحافظين على أنهم أشخاص ذوو خبرة وبراعة فائقة مهمتهم الدفاع ضد التغيير ، الأمر الذي يلزمك بضرورة اعتبار جميع الجوانب قبل إجراء أية محاولات للتغيير .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يستحق الأفراد ذوو النمط التقليدي المحافظ المحاولات التي تبذل لجعلهم يقتنعون ويتقبلون التغيير، ولكن مع ذلك لا تتوقع حدوث معجزة ؛ لأنهم أناس اعتادوا أسلوب الحذر الشديد من التغيير ؛ وذلك بسبب أن تجاربهم وذكراهم مع التغييرات البسيطة التي حدثت في الماضي خلقت لديهم شعورًا من عدم الفهم وحالة من عدم التأكد خاصة في المراحل الأولى من مرحلة التغيير، وقد تحولت هذه الذكريات لديهم إلى مواقف كامنة ومتصلبة تثور عند حدوث أية نفحة تغيير وشيكة وقد تحدث جميع هذه المشاعر والمواقف كنتيجة للتجارب السابقة التي مرت عليهم ، لذا فإنها تتجدد عند حدوث أية تغييرات لاحقة .

إضافة إلى ما سبق فإن المحافظين لسوء الحظ ينتهجون أسلوب المقاومة ولا يقبلون بالقول : إن مواقفهم هذه تحد من سير الحياة والتطور، كما أنهم لا يؤمنون بأن

وضعهم قابل للتعديل . وهذا يمثل مربط الفرس بالنسبة للأفراد الذين ينهجون المنهج المحافظ حيث إنهم يربطون كل شيء بالمواقف والأوضاع السابقة .

يسلم المحافظون عقلياً بأنه ليست كل التغييرات الممكن حدوثها سيئة ، ولكن على الرغم من ذلك فإنهم في الواقع يبدؤون بالدفاع بقوة ، نتيجة سيطرة مواقفهم التقليدية عليهم . وبذلك فإن أسلوب المتابعة وإبداء الأسباب لا يعد علاجاً ناجعاً معهم ، وإن أفضل طريقة هي الأخذ بأسلوب الدمج بين إجراء تعديلات تسوية على الحالات مع المتحفظين ومحاولة إقناعهم بها .

قم بتغيير الوضع :

توجد ثلاثة طرق على الأقل تمكن من جعل عملية التغيير مستساغة لدى الأفراد الذين يقاومونها :

أولاً : يجب العودة إلى الوراء ومراجعة جميع مراحل عملية التغيير ، وبما أنه قد لا يكون لدينا الخيار في التغيير ومقاومته كأمر حتمي من السماء فإننا نحتاج إلى انتهاج مبدأ التشاور خاصة في المراحل الأولى من التغيير والتي تمثل المرحلة التي تتدفق فيها البدائل ، كما أن هناك حاجة إلى إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في التغيير واستيعاب فكرته بطريقة سلسة .

ثانياً : قم بمسارعة مراحل عملية التغيير مع العمل على تقسيمها إلى مراحل صغيرة لأن انتهاج أسلوب التدعيم المرحلي خلال فترة معينة من الزمن أثبتت أنه يعد أقل ذعراً بالنسبة للمحافظين، إضافة إلى أن انتهاج أسلوب الخطوة خطوة يمنحهم سعة من الوقت للتأقلم التدريجي مع عمليات التغيير .

ثالثاً : إذا ثبت أن أسلوب التشاور السابق غير عملي نتيجة أن التغيير جذري ولم يعد معه انتهاج أسلوب التقديمات ملائمًا أيضًا ، فمن الأفضل في هذه الحالة استخدام أسلوب الإلزام والتدعيم وهي المرحلة التي لا مناص فيها من فرض التغيير

بغض النظر عن المقاومة والتي ستظهر على أشكال عديدة . وبهذا فإن إلزام المحافظين على تغيير سلوكهم أمر حتمي ويمكنك المراهنة بأنهم سيكتشفون في ما بعد أن التغيير لم يكن بالسوء الذي كانوا يتوقعونه .

و في مثل هذه الحالات فإنه عادة ما تتبع عملية التغيير صدور العديد من التشريعات بأمل أن ينظم المقاومون أنفسهم ويعدونها في آخر الأمر للقبول بالسلوك الجديد وخير أمثلة على هذه التشريعات مثلاً : صدور تشريع بضرورة استخدام حزام الأمان أو تشريعات أخرى مثل التساوي في فرص التوظيف أو مقاومة العنصرية في العمل ......إلخ .

على أية حال فإن استخدام القوة في تغيير سلوكيات الأفراد خاصة المحافظين لا تعدأسلوباً ملائماً . ولذلك فإنه يمكنك جعل مراحل التغيير أكثر استساغة عن طريق تدعيم السلوك الجديد لديهم على الرغم من أن التغيير مفروض عليهم . ولكن وللأسف الشديد أن هذا الأمر لن يكون ملائماً مع التشريعات التي عادة ما تحوي تأكيداً على تطبيق جزاءات لمخالفتها وعدم تبني مكافأة لمن يقوم بتطبيقها .

أخيراً يمكن استخدام عملية الدمج بين كل من أسلوب الإقناع وأسلوب الإلزام والدعم مع العمل على محاولة التقليل من المقاومة لمواجهة النهج المحافظ .

الدفاعي :

يتصف الأفراد ذوو السلوك الدفاعي بالبراعة في حماية أنفسهم . حيث إن لديهم القدرة على إيجاد تفسيرات لكل شيء ، وتبدو تلك التفسيرات في ظاهرها مقبولة ومعقولة، فمثلا لو تأخر أحدهم عن الحضور إلى العمل مبكرًا أو ارتكب خطأً ما أو تجاوز أي شيء ، فإنه لن يستعصي عليه إيجاد المبررات والتفسيرات اللازمة لذلك ، بأسلوب لطيف حاذق يفسر بأسباب معقولة على الرغم من أنها قد لا تكون صحيحة كمبررات لفشلهم وهذا يجعلهم يتجاوزون ذلك أحيانًا إلى القيام بتوجيه اللوم (انظر اللوام) .

يشرع الأفراد الذين ينهجون السلوك الدفاعي بكل همة لجعل أنفسهم في حالة تنافر وعدم انسجام عندما لا تسير الأمور معهم وفق خططهم ، مما يتولد عنه شعورهم بعدم السعادة كنتيجة لوجود فكرتين متضادتين في آن واحد لديهم ، يمكن إيضاح ذلك من خلال المثال التالي :

إن مراعاة الدقة في المواعيد تعتبر عملاً جوهرياً في أي وقت .

إنني تأخرت لهذا السبب .

ويمكن التقليل من حالة عدم الانسجام والتنافر عن طريق جعل الشيء منطقي أو العمل على التقليص من حالة تضاد الفكرتين لتصبح على سبيل المثال .

تفضل عملية مراعاة الدقة في المواعيد ولكنها ليست عملية جوهرية .

أنا دائماً ألتزم بمراعاة المواعيد ولكني تأخرت في هذا الحالة بسبب أن سيارتي قد تعطلت ، القطار الذي استقله إلى العمل خرج عن مساره، الفرس التي أحبها ماتت هذا الصباح ...وهكذا.

يبحث السلوك الدفاعي دائماً عن تفسيرات تخرج عن إرادة الفرد ، وبذلك فإن ميكانيكية الدفاع ومحاولة جعل الشيء يتصف بالمنطقية سلوك تم تعلمه ، حيث

يمكن للمدافعين من خلاله التأرجح بهدف الوصول إلى ممارسة عملية تهدف أخيراً إلى الوصول إلى حالة من الانسجام وعدم التنافر في الأفكار .

وتكمن المشكلة في الأسلوب الدفاعي في أنه يحرم الأفراد من إمكانية الاعتراف بالمسؤولية كنتيجة للأنشطة التي قاموا بها ، وبالتالي فإنه لا مجال لديهم لاستفادتهم من التجربة نتيجة خلقهم لمعوقات عديدة بسبب ذلك . كما لا يتردد الأفراد الذين ينهجون أسلوب الدفاع إلى تكرار ارتكاب نفس الأخطاء ، والأدهى من ذلك أنهم سيوردون نفس التفسيرات والمبررات السابقة للدفاع عنها .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن السلوك الدفاعي ما هو إلا وسيلة يستخدمها الفرد، لكي يشعر بالراحة وكرد فعل سلوكي للدفاع عن نفسه ، كما أن التفسيرات والتبريرات التي يركن إليها الشخص الدفاعي لا يترتب عليها نسبياً أية ضرر و تجعله بالتالي يحس بالسعادة. ولكنه في أوضاع وحالات أخرى فإنه يعمد إلى عدم جعل الآخرين يرون نتائج حماقاته ، كما أنه لا يمنحهم الفرصة لإمداده بأية مقترحات تساعده على تطوير سلوكه .

ووفقاً لما سبق فإنك إن لم تفعل شيئاً فإن هذا يعني إنك تميل إلى النظر إلى العالم من حولك من خلال مشاهد وردية اللون إضافة إلى أنك انتهجت أسلوب الصفح المريح وفقاً للمبادئ العقلية .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك إقناع نفسك بأن الأفراد الذين ينهجون الأسلوب الدفاعي أناس فقدوا شعورهم الداخلي الحقيقي كما هو الحال عادة لدى السياسيين . لذا فإنه يمكنك إشعارهم بأنهم المرؤوسون الذين دومًا في حاجة إلى رئيس يحميهم ويساندهم . وبدون استخدام هذا المفهوم فإنه سيصبح صعباً عليك رؤية أية مزايا لتعديل مفهومك ، وفي الواقع أن هذا الأمر يتطلب منك القيام بالعديد من المحاولات للتخلص من المشكلة .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

إن أفضل طريقة للقيام بذلك هي أن تقوم بمواجهة الشخص الدفاعي ومن ثم تمنحه الفرصة للدفاع عن نفسه بإبداء الأسباب وراء انتهاجه الأسلوب الدفاعي . ويفضل أن يكون ذلك بانتهازك فرصة وقوعه في خطأ ما ، حيث تقوما معاً بتحليل الموقف وحصر المشكلات التي حدثت ومن ثم تحديد المطلوب فعله لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة مرة أخرى مستقبلاً ، وضمان عدم تكرار الحاجة إلى إيجاد العديد من التفسيرات والتبريرات أيضًا .

لا تقم بمقاومته بل أقبل منه واسأله عما سيفعله بشكل مختلف في المرات القادمة؟ وأنت بهذا السؤال ستتمكن منه ، وبالتالي فإنه سيجد نفسه مرغماً على تحمل المسؤولية. وفي نفس الوقت فإنه من المتوقع أن يثير هذا الأسلوب أيضًا العديد من المواقف الدفاعية . كما أنك إذا قمت بتكرار هذا الوصفة مرات ومرات فإنك ستجد الشخص الذي ينتهج الأسلوب الدفاعي بدأ في الاستسلام وتحمل مسئوليته عن المشكلة التي تسبب في حدوثها . وبذلك فإن أفضل طريقة هي المثابرة على التحديات في محاولة لكسر طوق المعوقات الدفاعية التي يحمي ذوي السلوك الدفاعي أنفسهم بها .

قم بتعديل الوضع :

لا يعد السلوك الدفاعي سلوكًا فطرياً منذ الولادة لدى الناس : ولكنهم يتعلمونه عن طريق الاكتساب بهدف حماية أنفسهم من الاتهامات التي من الممكن أن توجه إليهم نتيجة ارتكابهم أخطاء سواء كان ذلك مع الآباء أو المدرسين أو غيرهم . وما يهمنا في الأمر هو ليست معرفة واختبار كيفية نشوء السلوك الدفاعي ، ولكن المهم هو معرفة الوضع الحالي الذي يؤازر هذه العادة السلوكية .

وبهذا فإن المثيرات المحتملة للسلوك الدفاعي تكون وفقاً لما يلي على سبيل المثال .

عندما يتعرض للهجوم أو الانتقاد .

عندما يعمل شيئًا ما بطريقة خاطئة أو مخالفاً للكيفية التي طلب بها .

كما أن الفوائد المحتملة للسلوك الدفاعي تكون وفق ما يلي مثلاً :

عندما يتم إحباط وصد هجوم أو اتهام معين .

عندما يقوم المهاجمون أو الذين وجهوا الاتهام بالاعتذار نتيجة لما بدر منهم .

عند النجاح في تفادي الحاجة إلى القيام بإجراء تعديلات معينة .

ويمكن السيطرة على المثيرات أو المحفزات للسلوك الدفاعي على سبيل المثال من خلال أخذ زمام المبادرة من الشخص وتحملك بعض المسؤولية . ومع أن ذلك سيقحمك باعتبار أن ما تقوم به يمثل مداهنة غير ملائمة . وعلى الرغم من ذلك فإن انتهاج الأساليب الهينة اللينة يعتبر أمراً جوهرياً لإيقاف ما بدا من معوقات الأسلوب الدفاعى . وبناءً عليه ابدأ بأخذ رايه فى بادىء الأمر عن الذى تتمكن (أنت) من فعله بشكل مختلف ، وشيئاً فشيئاً حتى تقوم بتحويل العبارة إلى ما الذي يمكنه فعله هو بشكل مختلف . وهذا سيقود العملية إلى أن تتحول إلى طريقة (نحن) بدلاً من الخطورة التي تحويها طريقة (أنت) من اتهام .

إن الفوائد المحتملة للسلوك الدفاعي ما هي إلا مؤشر على المماطلة أو التخلص بطريقة حمقاء عن طريق إيجاد تفسيرات أو مبررات دفاعية، وبذلك يجب أن تحرص على ضبط الشخص الذي ينهج السلوك الدفاعي في كل حالة يقوم بذلك ولا تترك له فرصة للانفكاك أو التخلي عن المسئولية ،وعند قبول وتحمل المسئولية ، يجب طمأنته وتخفيف الضغط عليه، وبهذه الطريقة فإنه سيتعلم أن استخدام الأساليب الدفاعية لا تفيد بشيء وأن مصيرها الضعف التدريجي .

المضطرب :

يتصف الأفراد المضطربون بأنهم غير حاسمين ومترددين . وبذلك فإنك تجدهم يعمدون إلى اتخاذ القرار بشكل أو بآخر نتيجة عدم رغبتهم ومقاومتهم التعامل مع عدة اختيارات، الأمر الذي يجعلهم يشعرون معه بأنهم في حاجة إلى مفاضلة لإبراز جدارة البدائل المختلفة من خلال حصر العيوب والمزايا لكل منها ، في الوقت الذي يرون فيه بأن عيوب ومزايا البدائل أصلاً تلغي بعضها البعض .

ويعد الأشخاص المضطربون مشكلة لأن ترددهم عادة ما يؤدي إلى تأخير اتخاذ قرارات كان من المفترض اتخاذها بشكل أسرع، إضافة إلى أن القرارات نفسها في الأصل تختلف من حيث الوقت ، ففي الوقت الذي ينظر فيه إلى أن بعض القرارات تحتاج إلى وقت أطول ويمكن الانتظار لفترة لاتخاذها والتي ربما يكون معه عنصر إطالة الوقت سبباً رئيسياً للوصول إلى قرار أفضل ، إلا أن هناك قرارات تحتاج إلى أن تتخذ بشكل سريع و في الظروف الآنية للمشكلة ، إذ يترتب على عدم سرعة اتخاذها ، فرصة فعالية القرار. لهذا فإن المضطربين دائماً ما يكونوا مثار سخط الآخرين الذين يرغبون منهم بأن يكونوا أكثر حسماً ، كما أنهم في ذات الوقت يضيعون على أنفسهم العديد من الفرص .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

من الواضح أن القيام بزيادة ممارسة الضغط على المضطربين سيؤدي إلى الإقلال من عطائهم ، وبالتالي إضعاف قدراتهم على اتخاذ قرارات سريعة ، ومن جانب آخر فإنك إن لم تفعل شيئاً لمواجهة اضطرابهم فإنهم سيزدادون اضطرابًا على الرغم من أنهم هم أنفسهم لا يرون أن ذلك يمثل اضطراباً بالقدر الذي يعمدون فيه على إقناع أنفسهم بأن ما يحدث لا يعدو أن يكون مجرد مهارة لإعطاء

القرار الوقت الكافي لاتخاذه ، وذلك لضمان تفادي الظروف التي تجعل المتهورين الذين يتخذون قراراتهم تحت ظل حماس معين وبسرعة فائقة يضطرون بعد اتخاذها إلى توجيه أسئلة (انظرالمتهور) ، إضافة إلى ذلك فإن المضطربين يبررون دومًا بأن تأخير اتخاذ القرارات يعطي عادة الفرصة لظهور معلومات جديدة تساعد على إلقاء مزيد من الضوء على تلك القرارات .

ومن ما يثير العجب أنك كلما مارست مزيداً من الضغط على الشخص المضطرب فإنه سيعقد العزم وسيتمادى في اضطرابه من منطلق إنه لن يرمي نفسه في القرارات جزافًا .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك من خلال هذا المنظور أن تعد الشخص المضطرب بأنه شخص رائع يتصف بالحذر والاحتراس وهو بذلك قد عقد العزم على التفكير في العواقب قبل أن يقحم نفسه في قرارات كيفما اتفق ، وربما يكون ذلك نتيجة تعلمه من خبرته المريرة في اتخاذ القرارات ، لأن القرارات المستعجلة والتي تتخذ في وقت عصيب يمكن اعتبارها قرارات سيئة وبالتالي من المحتمل أن يتم نقضها أو الندم على اتخاذها في ما بعد .

وعلى النقيض من ذلك فإننا نجد الأفراد الحازمين (انظر الحازم) يميلون إلى الوصول إلى نتائج نهائية من خلال سلوكهم الصارم والسريع في اتخاذ القرارات بغض النظر عن الحقائق ، كما أنهم يصبحون أكثر صرامة وحزمًا عند دفاعهم عن صحة قراراتهم وهم يقومون لذلك بأقصى درجات القوة والصمود لمواجهة أية انتقادات توجه إلى قراراتهم ، إضافة إلى أنهم لا يتوانون عن التراجع في الاتجاه المعاكس وإنكار التراجع في نفس الوقت ، وعلى النقيض من ذلك فإن المترددين يتجنبون تلك المعوقات عن طريق استثمار المبادرات حتى يتم تجنب الوصول إلى قرار متعذر تغييره .

يمنحك المفهوم السابق فرصة أكبر لتحمل أنماط المضطربين كما يمنحك فرصة الاجتهاد لإمدادهم بالمعلومات المنتقاة التي يمكنهم الاعتماد عليها للوصول إلى القرار الذي يعتبرون أنهم سبروا أعماقه واتخذوا جميع الترتيبات والاعتبارات للوصول إليه .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يحتاج الأمر إلى إقناع المضطربين بأنه ليس هناك قرار يعتبر القرار الصحيح ، ولكن وفق لظرف والحالة التي يحدث فيها يمكن القول : إنه أفضل قرار من مجموعة البدائل المتاحة ، وبذلك فإنه لا يوجد قرار إطلاقًا اتخذ بناء على توفر جميع البيانات بدقة متناهية وذو صلة وثيقة بالموضوع ، لكن الانتظار يعطي فرصة أكبر للحصول على المعلومات على الرغم من هذا لن يكون مريحاً لك ، نظراً لأنك لن تستطيع الحكم على كمية المعلومات الإضافية التي ستظهر وتكون لها علاقة بالموضوع خلال تلك الفترة ، ومن هذا المنطلق فإن المضطربين بانتهاجهم سلوكهم المشار إليه سيبقون منتظرين إلى الأبد .

إضافة إلى ما سبق فإن المضطربين دائماً ما يعملون على طمأنة أنفسهم ويتساءلون عن ما إذا كان هناك مناقشة بترتيب مناسب حتى يتمكنوا من الدفاع عن فعالية وقوة تأثير قراراتهم التي تواجه تحدياً، ولذلك عليك القيام بتقديم المشورة لهم بأن يقوموا بالتركيز على حالة مقنعة بدلاً من الاتجاه إلى المثالية للوصول إلى قرارات سليمة . حيث إن هذا سيمكنهم من التركيز على الأسلوب الذي يستطيعون من خلاله إمتاع الآخرين بقراراتهم . إضافة إلى أن ذلك سوف يخفف شعورهم بالاضطراب في ما إذا كانت قراراتهم جيدة بشكل كاف ، إضافة إلى أن ذلك سيؤدي إلى التخفيف من الضغوط المفروضة ذاتياً عليهم . ومن يدري ربما يكتشف الشخص غير الحاسم بأنه ومن خلال هذه الطريقة بأن لديه مهارات قد تساعد الآخرين على اتخاذ قراراتهم بينما هو باق قابع في تردده .

قم بتعديل الوضع :

يميل الشخص المضطرب لأن يكون غير حاسم خاصة عندما يواجه مشكلة مفتوحة يتحتم عليه حينها ضرورة مواجهة عدة بدائل متساوية الفرص في إمكانية تطبيقها . لأن المشكلات التي تحتمل إجابة واحدة صحيحة تعتبر أقل إزعاجًا بالنسبة له . إلا أن عملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل مع ضرورة إبداء المزايا والعيوب لكل منها للمقارنة بين البدائل المختلفة تمثل كابوساً مخيفا للشخص المضطرب.

لذا فإن ما يجب عليك القيام به هو أن تبدي لهم بأن المشكلة المفتوحة وكأنها تحتمل بديلاً واحداً لمرة واحدة أو أن يتم تخفيض عدد البدائل المتاحة شريطة أن يتم القيام بذلك من خلال حمل المترددين أنفسهم لكي يمعنوا التفكير في الحالات المختلفة مع ضرورة مطالبتهم للقيام بسرد جميع الجوانب السلبية والإيجابية للبدائل بهدف الوصل بهم أخيرًا وبشكل صريح إلى البديل الأمثل الذي يمكنهم التوصية به

والطريقة الأخرى التي يمكن استخدامها تتمثل في القيام بسرد قائمة للمعايير التي تمثل القواعد الأساسية لاتخاذ القرار ومن ثم تدعو الشخص المضطرب بأن يقوم بترتيب تلك المعايير حسب الأولوية مع وضع أوزان لكل معيار . وبذلك فإن القرار المفضل سيظهر إلى السطح عندما تطبق المعايير عليه بشكل صحيح . حيث إن استخدام هذه الطريقة والتي تبدو موضوعية للتعامل مع الأحكام الذاتية (غير الموضوعية) قد تؤدي إلى استبعاد حالة التعصب وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعلها تبدو أكثر منطقية إضافة إلى استنادها على أساليب علمية .

إضافة إلى ما سبق يمكن استخدام محدودية الوقت كمتغير يتم الضغط به على الشخص المضطرب . فكلما تمت المطالبة بإنجاز القرار في وقت محدد فإن هذا يشكل ضغطًا على المضطربين يجعلهم يجبرون على تقديم تنازلات ، وفي واقع الأمر

أنهم لا يرغبون في ذلك إطلاقًا ، ولكن مادام لا مناص من ذلك فإنهم سيضطرون إلى اتخاذ القرار .

يمكن التوقع بأن الشخص المضطرب سوف تتكون لديه وخزه شك بعد أن يتخذ أي قرار خاصة في الحالات التي يدفع فيها بقوة لاتخاذ قرار سريع . وبذلك فإن تمكين الشخص المضطرب من الوصول إلى درجة من التوافق والانسجام من خلال العمل على تدعيم صحة قراراته يعد أمرًا جوهريًا ، ويمكن من خلال ذلك القيام بزيادة دعم قراراته كلما قل اضطرابه وتردده والعكس بالعكس . مع أن هذا ليس ممكنًا في كل الحالات ولكنه يعتبر أسلوباً جيداً للتعامل مع الشخص غير الحاسم على أية حال .

المقولب :

يميل الأشخاص المقولبون إلى أن يكونوا عنيدين وصارمين، فهم يعتبرون من الأصناف التي تتصف بالصراحة المتناهية وفرض أشياء وأفكار غير مؤكدة، فلا يمكنك أن تجد شخص مقولبًا يقول " من جهة " ولكنه يقول " من جهة أخرى "

إن المقولبين لا يستطيعون أن يروّضوا أنفسهم للتعامل مع الآخرين بعدل، و لذلك فإنهم يتشبثون بفكرة واحدة ويصرون على التمسك بها، إنها الفكرة التي يؤمنون بها فقط . ومن هذا المنطلق فإنك تجدهم دومًا ما يتدخلون بكل صلابة وعناد .

ويعد الأشخاص المقولبون معضلة مستعصية من منطلق صعوبة التأثير فيهم ؛ لأنهم يسارعون إلى الوصول أو إعطاء آراء وأحكام نهائية ، وهذا بالطبع يعد مقبولاً متى ما اتفقت معهم في الرأي . إلا أنه في حال الاختلاف فإنك ستجد نفسك بحاجة إلى حشد وتوظيف مهاراتك وذلك للعمل على إقناعهم .

إضافة إلى ما سبق فإن الأشخاص المقولبين لا يتقبلون الحجج الجدلية المنطقية ويميلون إلى القول " أرجوك ألا تزعجني بمزيد من الحقائق " ونتيجة لذلك يقوم الشخص الحازم باتخاذ موقف متسرع يرفض أن يتزحزح عنه .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يمكنك عدم فعل شيء إذا كان لديك إحساس بأنك تستطيع أن تتعايش مع الشخص المقولب و أن ذلك يوفر عليك عناء تكوين الأفكار . ولكن من جهة أخرى إذا وجدت أن الشخص المقولب يقف حجر عثرة في طريقك ، وأنه لن يقبل بأن هناك جانبًا آخر، فمن الأفضل القيام بفعل شئ ما مع الحرص على التخفيف من النتائج السلبية إلى الحد الأدنى .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك اعتبار أن الشخص المقولب عنصرًا من العناصر التي تتصف بالعزم ، إضافة إلى أنه من المفيد لنا أن يكون لدينا في بعض الأوقات شخص غير منحرف ، لأن الصلابة والحزم تشكل في حد ذاتها قلعة من المتانة والقوة لتجميع شتات العمل وبث الحياة في النفوس المترددة .

إن هذا المفهوم سوف يكون معينًا لك ، ولن تواجه مشكلة شريطة أن يكون الشخص المقولب مقولبًا مع الأشياء التي تؤمن بها أنت أو تتوافق معها ، وبذلك يكون لديك الشخص المناسب الذي لا يخاف أن يقول ما يفكر به ويستطيع أن يلتزم الخط الجماعي في كل صغيرة وكبيرة . علمًا بأن الشخص المقولب يقوم على عمل ترابط رائع بين مجموعة العمل ، ولكن تظهر المشكلة الحقيقية مع المقولب عندما يأخذ موقعه أو رأيه وضعًا مغايرًا بشكل واضح للوضع الذي ترغبه أنت .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يشتهر الأشخاص المقولبون بصعوبة إقناعهم لأنهم يقررون وبشكل سريع ويعملون بكل طاقاتهم لإثبات صحة كلامهم . لذلك فإنه متى ما قمت معهم بمحاولات بقصد تغيير مواقفهم فإن تكرار تلك المحاولات لا تزيدهم إلا تصلبًا وعنادًا ومن ثم يرفضون التزحزح عن آرائهم ، وكنتيجة لهذا العناد فسيصبح الأمر صعبًا مما سيقود أخيرًا إلى أن تضطر معه إلى مناقشة موضوع تصلبهم وعنادهم والذي ما إن تتجرأ على القيام به حتى تجدهم قد تحفزوا للتحدي والقيام بعمل شيء لإقناعك بخطأ رأيك وصحة رأيهم، ونتيجة لذلك فإن انتهاج منهجية تتصف بالأمانة والاستقامة تعد أفضل طريقة ؛ حتى لا تجبرهم على اتخاذ مواقف دفاعية أكثر صلابة . لذلك لا تتهم بالصلابة والعناد، كما يجب ألا تقودهم إلى التقوقع على أنفسهم ولا تستخدم معهم كلمة (أبدًا) وبدلاً من ذلك أشعرهم بكل وضوح بأنك ترحب بأفكارهم وآرائهم ، وبأنها تشكل مساعدة كبيرة ، إضافة إلى ما تم التوصل

إليه من آراء مع ضرورة المطالبة بضرورة إبداء المزايا والعيوب للخيارات المختلفة ، لأن ذلك يترك مجالاً معقولاً لمناقشة أفكارهم ، إضافة إلى أن ذلك سوف يزيد من قدرتهم على الإقناع وزيادة قيمة عملهم عندما يقومون بإبراز الأوجه المختلفة لآرائهم وأبدي لهم في نفس الوقت بأن انتهاجهم لأسلوب الحزم واستخدام أسلوب الأمر الواقع مع الآخرين سوف تقود الآخرين إلى عدم التحمس وفهم وإدراك ما يرمون إليه فضلاً عن أنهم سيقومون بمقاومة أفكارهم.

وتبعًا لذلك عليك القيام بعرض وإظهار الفوائد القيمة التي يمكن أن تتحقق من خلال استخدام منهجية إبراز المزايا والعيوب ، كما يمكنك أن تعرض بعض الأمثلة ذات الصلة بذلك، فعلى سبيل المثال فإن إيراد العيوب والمزايا لأي فكرة تؤدي إلى **المزايا التالية :**

إبراز الكيفية التي تم الوصول إلى الفكرة أو الرأي من خلالها .

أنها تمكن من تجنب ظهور جانب واحد على حساب الآخر .

أنها تبين درجة نضج الشخص الآخر وأسلوب تفكيره ..

أنها تجعل التركيز منصبًا على العيوب والمزايا مما يساعد على تجنب الأفكار التعميمية غير المفيدة .

كما أن إبراز العيوب والمزايا يتولد عنها الأضرار التالية:

أنها قد تظهر أن العيوب تفوق المزايا .

ربما أن الشخص الآخر حدث لديه تشوش ذهني وعدم وضوح وفضّل رؤية الأشياء بالطريقة الصحيحة .

قف عند هذا الحد وادعوه إلى التفكير في مزايا أخرى وتأكد أنك إذا نجحت في ذلك فإنك تكون قد نجحت في جعل الشخص المقولب يقوم على عمل شيء كان من المتعذر عليه القيام به عادة، ولا تستغرب فإنهم وإن فعلوا وقاموا بإبراز العيوب

والمزايا فإنهم يفعلونها بعد أن يقفزوا إلى تكوين رأي أولاً نتيجة أن طريقة تفكيرهم مازالت تدور في فلك منهجيتهم. ولكن مجرد قيامهم بإبداء العيوب والمزايا بشكل مفتوح فإن هذا يعني أنهم يقومون بعمل غير مقولب على نحو استثنائي .

قم بتغيير الوضع :

يسارع الأشخاص المقولبون إلى القفز بتكوين رأي في حالات معينة ويتمسكون برأيهم بكل صلابة، كما أنهم يبدون أقل حزمًا وصلابة في بعض الحالات، وبهذا فيمكننا توقع المثيرات المحتملة للسلوك المقولب فيما يلي مثلاً :-

إذا كان الموضوع يدور حول آراء تم التوصل إليها سابقًا أو أنها تمس موضوعات يؤمن بها المقولبون بقوة .

عند التحدي أو الهجوم على أفكار الشخص المقولب .

عندما تزيد درجة الغموض خاصة في حالة المشكلات المفتوحة التي لا تحتمل إجابة محددة .

إن المثيرات السابقة تجعلنا نشبه حالة عدم التأكد بالنسبة للشخص المقولب بالقماش الأحمر الذي يستثار به الثور في مصارعة الثيران . وهذا ناتج عن أن قدرة المقولبين على تحمل الغموض ضعيفة ، وبسبب ذلك فإنهم يعانون الأمرّين من دافع لا يقاوم للانزلاق في تكوين رأي محدد ونهائي ، ومن ثم فإنهم يضطرون للدفاع عنه بقوة ويتصلبون في آرائهم كوسيلة لتأمين صحة أفكارهم وآرائهم ، وبهذا فإنه كلما كانت الحالة واضحة المعالم ومحددة فإن هذا سيعطي الشخص الحازم نوعًا من الراحة والطمأنينة، وماذا بعد ذلك، بمعنى آخر ماهي الحالات الأخرى التي يمكن أن يكون الحزم فيها مناسبًا ؟ إن الحزم غير المفيد أو المساعد يجب أن يخفّض، خاصة إذا كان الأشخاص المقولبون قادرين على البقاء في حصونهم . ويصبح المقولبون في أفضل حالاتهم عند مشاركتهم في مناقشة الحالات الواضحة مع العمل على تخفيض درجة حالة عدم التأكد بها، حيث يتخذ القرار ويرحب بما يلحق من أفكار .

الفوائد المحتملة من انتهاج السلوك المقولب تكون كما يلي :

في الحالة التي تزداد فيها الحاجة إلى زيادة درجة التأكد وتقليل درجة الغموض .

عند توقف الآخرين عن الجدل ويبدون بالتالي توافقهم مع الشخص المقولب.

عندما يبدي الآخرون تقديرهم للقيادة القوية والحاسمة .

ويجب ألا يحرم الشخص المقولب من هذه الفوائد وإلا فإنه سوف يفقد شجاعته ويتراجع إلى حزم أكثر عنادًا ، كما يجب التعامل معهم عكسيًا ، بحيث تتم مكافأتهم عند موافقتهم والتقليل من حزمهم والعكس صحيح ، إذ تتم مواجهتهم بالمقاومة كلما زادوا من أسلوبهم المقولب .

غريب الأطوار :

يعرف الأفراد غريبو الأطوار بأنهم الأشخاص الذين يقومون بعمل الأشياء وفق ما يعجبهم دون الاكتراث بالعادات والأعراف المتبعة . وهم في نفس الوقت يعدون سلوكهم هذا سلوكًا مميزًا لأنهم ينحرفون عن أي شيء آخر يعد مألوفًا .

ويتحدد كون سلوك غريب الأطوار يمثل مشكلة أم لا بدرجة كبيرة على طريقة رد فعل الآخرين واستجابتهم له ، فأحيانًا يعد مثل هذا الشذوذ نوعًا من أنواع اللهو والتسلية ، بينما يعد إساءة وإهانة في أحيان أخرى . فعلى سبيل المثال إذ حضر أحد الموظفين إلى العمل وهو يرتدي فوق رأسه عقالاً أحمر اللون بدلاً من اللون الأسود المعتاد فإنه في هذه الحالة سيجذب انتباه الآخرين إليه وحتمًا إنه بذلك سوف يستثير بعض الضحكات منهم . ولكن من جانب آخر إذا حضر هذا الشخص لقاءً رسميًا وهو يرتدي نفس العقال فإنه من المحتمل أن يتم اعتبار ذلك نوعًا من الإزعاج والغثاثة حتى لوكان سلوك غريب الأطوار أثناء الاجتماع عاديًا .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يعمل غريبو الأطوار على لفت انتباه الآخرين، فإذا أردت حرمانهم من الفوائد التي يجنونها من سلوكهم هذا فما عليك سوى تجاهلهم . وهذا في حد ذاته لن يكون علاجًا ناجعًا لغريب الأطوار ، وذلك بسبب أن الأفراد الآخرين يدعمون تكرار سلوكه وتحفيزه مع وجود الخصائص المتأصلة لدية أصلاً واستعداده الذاتي بأن يقوم ويعمل ما يشاء بغض النظر عن أية اعتبارات .

و بناءً عليه إذا كان سلوك غريب الأطوار يدخل نوعًا من البهجة والتسلية ، وليس له أي ضرر على الأداء فيمكن تركه في حاله وعدم فعل شيء تجاهه.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكن اعتبار غريبي الأطوار أناسًا شجعان يرتكبون خطورة تحدي التقاليد والأعراف والاتجاه المحافظ ، وبذلك فإنهم يعتبرون حقا عنصرًا مفيدًا ، حيث إن هذا يساعدنا على أن نبدو متسمين بالفخر متجنبين الغرور ، ويجعلنا بالتالي ودون شك مقبولين لدى الآخرين . إن هذا الدور يساعدنا على الأقل بأن نكون أكثر إدراكًا للعادات والأعراف التي نتبناها في كثير من الأحيان دون تفكير، إضافة إلى أن ذلك نادرًا ما يجعلنا نحاكي غريب الأطوار، فإذا كانت تواجهك صعوبة على أخذ سلوك غريب الطور على أنه يشكل وظيفة مفيدة فيمكنك على الأقل إقناع نفسك بأن غريب الأطوار ما هو إلا مصدر للتسلية يضيف إلى حياتنا نوعًا من الاهتمام والبهجة .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يجب عليك القيام بإيقاف السلوك غريب الأطوار فورًا ، خاصة إذا تأكد لك أن هذا السلوك يشكل ضررًا، فعلى سبيل المثال إذا ثبت لك أن المنظمة فقدت مبيعات نتيجة أن أحد العملاء الذين يشكلون أهمية لم يعجبه أن يرى ارتداء العقال الأحمر في اللقاء، لذلك فإنه يجب إيقاف لبس ذلك اللون من العقال عند التعامل مع أفراد من خارج المنظمة، مع اعتبار أنه لا يجب إيقاف ارتداء العقال أحمر اللون إلا في الحالات التي قد يشكل منها ذلك ضررًا على التنظيم . وبهذه الطريقة يمكن الحد من سلوك غريب الطور مع عدم التخلص منه نهائيًا .

يتصف غريبو الأطوار بقلة الإحساس ولا يشعرون أن سلوكهم يسبب أية إهانة لأي أحد ومع ذلك فإن الكلام معهم يكفي، حيث يمكن لفت انتباههم وإفادتهم بأنهم كانوا سببًا في غضب العميل، وبذلك فإنه من غير المحتمل أنك ستقوم بنقض المسلمات الأساسية لغريب الأطوار وطريقته في التعبير، مع الحاجة إلى ضرورة إيقاف سلوكه في مناسبات محددة .

قم بتعديل الوضع :

يعد غريبو الأطوار أشخاصاً شاذين لأنهم لا يهتمون بأي أحد ، ولكن متى مازال يسهل إقناعهم فإنه ليس هناك حاجة إلى اللجوء إلى تعديل الحالة، ولكن متى ما تعمّد أي منهم وأصرّ على التسبب في إساءة ينتج عنها مشكلة، فمن هذا المنطلق يجب عليك أن تنظر إلى الحالة نفسها، ويمكن عزل غريب الأطوار والأشخاص الذين يتسبب في غضبهم عن بعضهم البعض، وإذا لم تتحقق الفعالية المطلوبة من ذلك فإن الأمر يحتاج إلى توجيه تحذير شديد اللهجة للتخفيف من آثار هذا السلوك .

وعلى أية حال لا يعتبر السلوك الغريب سلوكًا غريبًا أولا يمكن التنبؤ به متى ما كنت تتوقع حدوثه ، وبذلك فإن مبدأ التفاهم والنقاش مع أصحاب هذا السلوك يعد منطلقًا فعّالاً للتخفيف من آثار سلوكهم .

المستهتر :

يستهين الأفراد الذين يمتهنون عدم الاهتمام بالأشياء التي يرى أنه يجب أخذها على محمل الجد . وكما هو معروف فإن الاختيار بين أن يكون الشخص جادًا أو لعوبًا، لا تعدو أن تكون مسألة رأي وتقديرًا شخصيًا يعتمد على الموقف الذي تحدث فيه . ولكن الأشخاص غير المهتمين لا يدركون ذلك ،الأمر الذي يجعلهم مصدرًا وسببًا للإزعاج ، وبذلك فإنهم يمثلون مشكلة لأن سلوكهم هذا يؤدي إلى صرف الانتباه عن الموضوع مثار النقاش . فلو كنت على سبيل المثال تبحث عن بدائل محددة لمواجهة مشكلة معقدة قبل أن تتخذ أية قرار فإن آخر شخص ترغب في أن يدلي بدلوه فيها هو ذلك الشخص الذي يتصف سلوكه بالاستهتار والامتهان .

إن التقلب والطيش ووضع الشيء في غير موضعه يمثل إهانة وإزعاجًا خاصة لفئة المحافظين من الناس ، أو تلك التي تنتهج الالتزام بآداب وأخلاقيات العمل .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يمكنك عدم فعل شيء لمواجهة الاستهتار ، خاصة إذا كان ذلك يحدث في فترات متقطعة وغير مستمرة ولا يتسبب في إحداث إزعاج مفرط . إضافة إلى أنه يمكنك اعتبار أن المستهتريين أحيانًا بأنهم يؤدون دورًا جيدًا، وذلك من خلال تعليقاتهم التي تؤدي أحيانًا دورًا مفيدًا كمصدر من مصادر تخفيف التوتر، إضافة إلى أنه يمكن اعتبار تعليقاتهم أثناء العمل كفترات تنفس للمشاركين ، خاصة عند مناقشة مواضيع يحفها التوتر وتتطلب تركيزًا شديدًا .

ولكن مع هذا فإنه يجب الحد من عملية الاستهتار وضبطها ، إذا زادت عن حدها أو أصبحت تشكل إزعاجًا في العمل .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يعتمد مفهوم الاستهتار بالدرجة الأولى على الحكم الشخصي ، وبذلك فإنه من المحتمل أن ما تعتبره استهتارًا غير مقبول من وجهة نظرك فإن هناك آخرين يرون أنها متعة لا ضير فيها ، وبذلك فإنك بحاجة إلى أن تسأل نفسك عن ماهية الشيء الذي استثارك وجعلك تغتاظ وتبدأ بالتالي بالشروع في مقاومته. وفي هذه الحالة فإنه من الأفضل لك أن تقوم بتعديل تصورك ، حيث يمكنك أن تعد المستهترين يقومون بتأدية دور مفيد بدلاً من تشبيههم بالمهرجين ، نظرًا لأن أخذ التصور عن الأشياء من جانبها المرح يساعد كثيرًا على إيجاد منظور متوازن لها .

إن تعليقات المستهترين وملاحظاتهم تعد أحيانًا انطلاقة للأفكار ومحفزًا لأشخاص آخرين تعوزهم الجرأة والجسارة وبذلك فإنه يمكن اعتبار أن دور المستهتر في هذه الحالة مثله مثل دور إثارة الأفكار في جلسة العصف الذهني .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يعد الاستهتار في الواقع خطأ ناتجًا عن سوء تقدير وعدم القدرة على التمييز المناسب ومعرفة الفوارق بين كل من الدعابة من جهة والعبث والطيش من جهة أخرى، وفي ذات الوقت لا توجد صعوبة من إمكانية مواجهة المستهترين بما ينتج عن أساليبهم من أخطاء، ولذلك فإن هناك احتمالاً كبيرًا بأن يستجيب المستهترون عن طريق تخفيف موجات وحدة تعليقاتهم ومن ثم فإنك لن تراهم مستهترين بعد ذلك لأنهم لم يعودوا يشكلون إزعاجًا أو إهانة لأحد .

قم بإعداد قائمة تظهر وتحدد المناسبات التي يجب على الأفراد أخذ الموضوع بشكل جدي ومن أمثلة تلك المواضيع أو المناسبات " الحالات التي تتطلب إعادة التخطيط لمعالجة ضرورية وهامة لعملية تكرار غير مرغوبة في العمل أو عند معالجة تدني مستوى الأداء في قواعد ضبط سلوك العمل ، ومن هذا المنطلق يمكن الجلوس مع الشخص المستهتر والقيام بإعداد قائمة معه تتمثل فيها الحالات التي لا تقبل

فيها أولا يسمح فيها بممارسة الاستهتار .

كما يجب أن تحتوي القائمة الإشارة إلى الأشخاص الذين ليس لديهم قدرة على تحمل الخفة والطيش . إضافة إلى ذلك يمكن القيام بإعداد قائمة أخرى تحتوي المواضيع التي لا يرى أن هناك ضيرًا من القيام فيها ببعض الممارسات غير الجدية أو النكت على أن يتم تحديد معدل حدوث ذلك فيما لا يزيد على مرة أو مرتين في الساعة. كما أنه لا يسمح بممارسة سلوك الاستهتار في جميع الحالات التي لم يظهر أي منها في القائمتين السابقتين ، وبذلك فإن هناك حاجة إلى القيام بمراجعة دورية لتلك الخطة على أن يتم إضافة أية عناصر جديدة كنتيجة للخبرات المتولدة عن ذلك . وفي الواقع إن تشريع مثل هذه السلوكيات الذاتية التي تتصف بالعفوية والتلقائية يعد غريبًا بعض الشيء ، ولكن الهدف من ذلك هو العمل على خلق توازن لدى الشخص المستهتر من خلال العمل على التخفيف من حرية تصرفه ولإقناعه بأن هناك فرقًا في الوقت ، ففي حين أن هناك وقتًا ومكانًا لممارسة الأساليب العفوية والتلقائية ، فإن هناك أوقاتًا وأمكنة تتطلب من الشخص أن يكون أكثر وعيًا وإدراكًا.

قم بتعديل الوضع :

يأخذ الأفراد الذين تعتقد أنهم مستهترون بعض الحالات على محمل الجد وبذلك فإنك لو استطعت التوصل إلى الأوضاع التي تثير جانب الطيش والعبث لديهم ومقارنتها مع الأوضاع التي تمثل سلوكًا معقولاً فإنك تكون قد توصلت إلى المفتاح للوصول إلى تعديل الموقف .

المثيرات المحتملة لتحفيزالسلوك الاستهتاري كما يلي :

عندما يكون الشخص في موقف المتفرج في حالة معينة دون أن يكون مشاركًا فيها .

عند شعور الشخص بالملل والسأم .

عندما يوجد أحد ما غيره ينتهج نفس أسلوبه ولديه ميل للاستهتار.

عندما يكون جميع الحاضرين في غاية الجدية ومستمعين على نحو غير ملائم له.

وبذلك فإن أفضل طريقة هي العمل على إشغال المستهتر حتى تجنبه الملل حيث يمكن القيام بإقحامه في بعض المسئوليات للكف من إزعاجه، فعلى سبيل المثال يمكنك تكليفه باحتساب الوقت أو جعله يقود فريق العمل أو إعطائه مهمة الكتابة على اللوحة البيضاء أو أية مهمة أخرى لجعله مرتبطًا بالأحداث الدائرة .

ينغمس المستهترون في سلوكهم الاستهتاري لأنهم يستمتعون بذلك ولديهم القناعة الكاملة بأنه لا يؤذي أحدًا .

وبذلك فإن الفوائد المحتملة للسلوك المستهتر تكون كما يلي :

أن سلوكهم يجعل الآخرين يضحكون .

يمنحهم إحساسًا أقل بالملل والرتابة .

إثارة سخط ونقمة فئة الأفراد المتصفين بالجدية المفرطة .

الإحساس بالمتعة خاصة إذا وجد في اللقاء أشخاص مستهترون يمكن التفاعل معهم .

إن الفوائد المتوقعة لدى المستهترين تعتمد اعتمادًا كليًا على درجة ردود أفعال الآخرين . فإذا لاحظ المستهترون أنه تم الإعراض عنهم أو تجاهلهم فإنهم بالتالي سيتجهون إلى التخفيف من سلوكهم، ولسوء الحظ إن الإشارة إلى أن يقوم الجميع بتجاهل السلوك الاستهتاري يعتبر خيارًا غير ممكن ، ومن الأفضل القيام بتوبيخ وتعنيف الشخص الذي يتسبب في المشكلة حال حدوث أية ملاحظات مستهترة وبشكل فوري . مع أن هذا البديل يمثل مخاطرة احتمال لفت انتباه الآخرين إلى المستهتر بشكل لم يبرر بعد ، الأمر الذي يفقده فرصة الاستمتاع بما يقوم به ،

ولكن مع ذلك متى أصررت على القيام بذلك وبدأت حدة ملاحظات المستهتر بالانحسار قم بتأكيد ذلك له بالمزيد من التجاهل أيضًا، وبهذه الطريقة فإنك سوف تسلب منه ميزة وفرصة الاستهتار .

أخيرًا إن الدمج بين نظام الاحتساب الذي تم وصفه سابقًا وبين الاجتهاد بعدم السماح للسلوك الاستهتاري بالمرور دون توبيخ سيكون بديلاً عمليًا . حيث سيعدك المستهتر من خلال ذلك بأنك غصة في حلقه للحد من سلوكه الاستهتاري .

الملاعب :

ابتكر ستيفن بوتر كلمة (الملاعبة)، وعرفها بأنها " فن الفوز بالمباريات عن طريق استخدام الكلام أو السلوك الذي يهدف أصلاً للتخلص من أو صد الخصم " . ولقد أضاف الكتاب الشهير الذي ألفه أريك بيرني (الحيل التي يلعبها الناس) بعداً نفسيًا أكبر لتعريف الحيل النفسية . فلقد أكد على أن الحيل هي عبارة عن تعاملات غير صحية بين الناس توجد وراءها نوايا خفية من أجل أن ينتصر شخص على حساب الآخر . ولذلك فإن هناك فرقًا حاسمًا بين الملاعبة والتلاعب النفسي ، ويكمن الفرق في أن الملاعبة تحدث في ظل الإدراك والوعي وأنها قابلة للحساب ، بينما التلاعب النفسي يحدث في ظروف اللاوعي وعدم الإدراك .

ولقد أعطى بيرني العديد من الأمثلة للعبارات التي تستخدم في الحيل والألاعيب النفسية التي يلعبها الناس، ومنها مثلا استخدام عبارة" نعم ولكن .. " والقيام بالمتابعة والمضايقة اللصيقة.. " أو القول " لقد اصطدتك " ... وكذلك استخدام أسلوب الضجة والإزعاج " ... وأخيرًا القول " كم أنا مسكين " وفي كل حالة من هذه الحالات لا محالة توجد مخرجات تدل على أن هناك منتصرًا - وآخر خاسرًا.

وتمثل الحيل والألاعيب النفسية مشكلة لأنها تستهلك الوقت والجهد وتنتهي بضحية يشعر بعدها بالمهانة وعدم الكفاية، ففي حيلة " نعم ولكن .. " على سبيل المثال فإنه عند طلب المساعدة من أحد ما لحل مشكلة ما تطرح الحاجة بشكل ظاهري فقط ، ولكن عند ما تعرض الأفكار تتم مواجهتها ورفضها عن طريق استخدام عبارة " نعم ولكن .. " فلقد وقع الشخص الذي قدم المساعدة دون وعي منه في مصيدة ؛ حيث إن الدافع الخفي لصاحب عبارة " نعم ولكن .. " هو التأكيد على عدم الكفاية لجميع المقترحات التي قدمها الشخص الذي قام بالمساعدة مع العلم أن هذا الأخير لا يعلم حقيقة أنه ليس هناك هدف حقيقي أصلاً من طلب المساعدة منه سوى ممارسة لعبة "نعم ولكن " الأمر الذي تنتهي عنده اللعبة هنا بشعور سيئ لديه وبشعور الانتصار لدى صاحب عبارة " نعم ولكن .. "

لأنه في رأيه قد برهن بأن مشكلته لها خصوصية معينة ولا يمكن حلها. ولكن من المرجح أن تقلب الطاولات في ما بعد عندما يوقع الضحية الشخص الآخر في شراكه لرد اعتباره في واحدة من مثل حيله وألاعيبه وهكذا .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

تنتشر الحيل والألاعيب النفسية في معظم أماكن العمل، وإذا لم تفعل شيئًا ، فإنه من المؤكد أن هذه الحالات ستستمر وسوف يتأذى الأفراد نتيجة لذلك . والاستثناء من ذلك هو في الحالة التي تتعرض فيها للخسارة نتيجة ألعوبة شخص آخر، إلا أنك متى ما نجحت في مقاومة الرغبة في الرد عن طريق الخدعة أيضًا ، وآثرت أن لا تفعل شيئًا حيال ذلك ، فإنك في هذه الحالة قد قمت وعلى الأقل بقدر ضئيل من العمل للحد من تكرار دائرة الألاعيب والحيل . وهذا الاحتمال على أية حال يفترض أنك تستطيع التعرف إلى الألعاب والحيل النفسية ولو كان عن طريق إدراك متأخر ويكون لديك وعي ذاتي كاف يمنعك من أن تصبح أحد أطراف اللعبة .

اعمل على تغيّر مفهومك وتصورك للمشكلة :

يجب أن نعرف أن الكثير من الحيل النفسية تحدث في نطاق اللاوعي من قبل طرفي اللعبة ، وهذا في حد ذاته يعد مساعداً وغير مساعد. فالجانب المساعد يكمن في أنه يعطي الملاعبين فائدة احتمالية الشك، وذلك من منطلق أن هناك احتمالاً بأنهم لم يتعمدوا المكر للفوز على حساب الأشخاص الآخرين . و غير مساعد لأن اللاوعي وعدم الإدراك الحاصل يصعب كشفه أو عمل شيء تجاهه.

إن المفهوم الذي ينص على أن الحيل النفسية تعد بريئة ، خاصة إذا حدثت على مستوى الوعي والإدراك الكامل وربط ذلك بأن اللعبة أصلاً تتطلب شخصين لكي تحدث ، قد يساعدك على أن تصبح أكثر تسامحًا وتفهمًا للوضع .

إضافة إلى ذلك يمكنك أن تقوم بتحديد الألاعيب التي تميل وتنزع إليها وما إذا كان بالإمكان أن تكبح جماحها قبل أن توجه اهتمامك على الحيل التي يلعبها الآخرون، وعلى أقل تقدير يمكنك أن تكون لديك روح رياضية تتمثل في قبولك بخسارتك اللعبة.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

تتصف الحيل والألاعيب النفسية بخاصيتها المثيرة لاهتمام الأشخاص ورغباتهم وبذلك فلا توجد صعوبة لجذب اهتمامهم إليها ، وإن أفضل منهجية للتعامل مع الملاعب النفسي هو في أن تقوم بلفت و تركيز نظره على الخدع التي يلعبها الآخرون ، والعمل معه تدريجيًا وبهدوء حتى يعرف أنه ليس هناك أحد معف أو معصوم ، وأن الشخص يمكن أن يقع أو يمارس هذه الحيل والألاعيب في أي وقت،إضافة إلى ذلك اعمل على تشجيع الشخص الملاعب لديك بأن يقرأ الكتاب الشهير لتوم هاريس الذي ألفه في هذا المجال تحت عنوان "أنا بخير - وأنت بخير" حتى يتعرف الشخص على الخدع أو اللعب التي يبدأها ، ومن ثم يقع في براثنها مع أخذ الحيطة والحذر من أن تبدأ في ألعوبة أخرى متمثلة في التدقيق غير اللازم والمبالغ فيه لاكتشاف أو تحديد الألاعيب .

قم بتعديل الوضع :

تتم جميع الحيل النفسية سواء أكانت تتم في ظل الوعي أو اللاوعي تحت مفهوم و توقع بكسب شخص ما على حساب آخر. وهذا المنظور يمثل المحفز القوي الذي يؤدي إلى ضمان تكرارية الألاعيب النفسية كأنماط سلوكية راسخة .

إن أوضح الطرق لتغيير الوضع هو أن ترفض اللعب أساسًا . ولكن من واقع الممارسة الفعلية فإن هذه الطريقة تعد غير دقيقة ، وذلك بسبب أنه يصعب رصد الحيلة واكتشاف الحالة حال حدوثها، ففي الحالة مثل "نعم ولكن .. " على سبيل المثال فإنك لا تبدأ في الشك بأن الأمور لا تبدو كما هي عليه إلا بعد أن تعاني من

ذلك عدة مرات وفق ما يتكشف لك من بينات بعد ذلك ، وعندما يتضح لك ذلك سوف يأتي الجواب إليك بوضوح من خلال الشكوك التي تسللت إلى نفسك عندما تجد نفسك تقول "أنت الذي طلبت مني المساعدة ولكني كلما اقترحت فكرة تقابلها بالرفض، وأعتقد بذلك أنه ليس هناك هدف حقيقي من وراء ما طلبت ، وأن لدي مهام ونشاطات أخرى يفضل علي القيام بها بدلاً من ذلك " فإذا تبنيت هذا الشعور لا ترق أو تلين للدفاع المتوقع أن يبديه الملاعب ، حيث إنه سيبدي اعتراضه ويدعي براءته من ذلك، فما عليك سوى أن تدير ظهرك له وتذهب بعيداً لتجرده من الفوائد التي خطط لجنيها من سلوكه.

وعن طريق الممارسة فمن المتوقع أنك سوف تصبح أفضل ، من حيث إنه يمكنك أن ترصد الخدع مبكرًا ، وبالتالي ستتمكن من توقع بعض نماذج الحيل عند أشخاص معينين قبل أن يبدؤون في ممارستها .

وعلى أية حال فإنه من الضروري أن تكون في وضع دفاعي ضد شعور الاعتداد بالنفس لدى الآخرين ، وإلا فسوف تجد أنك ودون وعي منك قد تورطت في لعبة أخرى .

ناشر الإشاعات :

يستهلك ناشرو الإشاعات الكثير من وقت العمل الذي يضيع في التحدث في ظهور الناس، وعلى الرغم من أن الإشاعات غالبًا ما تكون غير منطقية ، ولكنها قد تعمل بطريقة ماكرة وخبيثة تؤدي إلى إيذاء وتلطيخ سمعة الآخرين . وينتهج ناشرو الإشاعات أسر وإثارة اهتمام مستمعيهم من خلال تضخيم الأشياء البسيطة وجعلها كبيرة أو كما يقال في العامية (يجعل من الحبة قبة) وهذه هي الخطوات التي تستخدم كوسيلة الإعداد للإشاعة، وبالتالي إعطاء الإذن ببدء ولادتها وترويجها، ويعد نشر الإشاعات مشكلة لسببين :

أولاً : إن امتهان نشر الإشاعات يستهلك الكثير من الوقت ، فبدلاً من أن ينهمك الشخص الذي ينشر الإشاعات في عمله فإنه يقضيه في نشر الإشاعات .

ثانيًا : إن نشر الإشاعة ينطوي أحيانًا على المكر والخبث بهدف تشويه سمعة الآخرين ومصداقيتهم، كما أن الإشاعة قد تسبب في حالة من الذعر وحالة من عدم التأكد وانخفاض الروح المعنوية .

إضافة إلى ما سبق فإن عملية نشر الإشاعات لها خصائص ترتبط بمحاولة التواؤم مع التنبؤات، الأمر الذي يمنحها ميزة إمكانية تصديقها .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يمكنك أن تتجاهل سلوك نشر الإشاعات ، وتغض النظر عن انتشارها مبررًا ذلك برغبة الأفراد بين الحين والآخر وبدافع ذاتي في تبادل أطراف الحديث غير المتكلف مع بعضهم البعض ، وبالتالي فإنه يمكنك أن تقنع نفسك أن الإشاعات ماهي إلا مجرد كلام ما يلبث الأفراد بعده أن يهدءوا ويستمروا في عملهم بشكل إنتاجي

أفضل وليس أقل، وأن أية قرار للتدخل في هذا الموضوع يعتمد على مدى ونطاق وأثر الإشاعة . ولكن متى ما أصبح للأشخاص الذين ينتهجون سلوك نشر الإشاعات أثرًا ونجحوا بذلك في صرف الآخرين عن العمل ، أو أن ما قالوه يدخل في أطر الإشاعات، فإنك إن لم تفعل شيئًا فإن هذا يعني أنك على وفاق مع ما يشاع .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك اعتبار ناشري الإشاعات يمثلون قنوات اتصال هامة، وعليه فإنك لو قمت بإطلاعهم على معلومات تتضمن نبأ سارًا مثلاً فإنهم سيكفونك القيام بتوصيلها ويقومون بكامل المهمة ، وبذلك فإن هذه الخاصية فيهم من الممكن أن تكون مفيدة جدًا في حالة الأخبار السيئة أيضًا عندما تكون لديك الرغبة في خلق خوف لدى الآخرين إلى أقصى حد، ولذا عندما تظهر لهم الأخبار بعد ذلك على حقيقتها ، فإنها لن تبدو لهم بالسوء الذي تم الترويج به عنها، وبذلك فإن انتهاج ناشري الإشاعات وميلهم للمبالغة في الأشياء وزخرفتها تصب أحيانًا في مصلحتك .

ومن جهة أخرى فإنه من الضروري إخفاء الأخبار السارة عن ناشري الإشاعات خشية أن قدرتهم على المبالغة قد تؤدي إلى ازدياد التوقعات لدى المهتمين وحدوث هبوط مفاجئ في التوقعات بعد ظهور الأخبار على حقيقتها .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يجب أن يتم إقناع ناشري الإشاعات بضرورة تقليص سلوكهم خاصة وأن لديهم قناعات راسخة بأن نشر الإشاعات ليس له أية آثار سلبية .إن الوقت الذي يستهلك في نشر الإشاعات يعد وقتًا غير مستفاد منه ومن ثم فإنه يمثل محور الاهتمام لإيجاد معالجة فعالة للموضوع ، ونتيجة لذلك فإنه يمكنك القيام بجمع معلومات وحقائق دورية لمدة أسبوع حيث تقوم بتسجيل جميع الأوقات التي تنفق في نشر الإشاعات على أنه وقت غير مستخدم استخدامًا ملائمًا، كما يمكنك احتساب عدد

الأشخاص الذين تأثروا بالإشاعة وما تسبب فيه لهم من الذهول والحيرة، قم بجمع عدد الساعات التي أنفقها ناشر الإشاعة في هذا السلوك وإذا أردت فإنه يمكنك أن تجعل الأمر أكثر تعقيداً من خلال القيام بتفصيلات أكثر عن طريق ربط ذلك بالرواتب والتكاليف في الدقيقة ...إلخ .

وكل هذه الحقائق ترمي إلى إثبات أن ناشر الإشاعة ليس بريئًا كما يدعي أن السلوك الذي ينتهجه له نتائج ضارة ومؤذية . وبناءً عليه فإنه يمكنك اختيار الوقت المناسب ومن ثم إطلاع ناشر الإشاعة على جميع المعلومات مع الاقتراح بأن نشر الإشاعة أو هذا السلوك يمكن استغلاله أثناء الفسح الرسمية وليس أثناء تأدية العمل، وعلى أية حال يجب عليك ألا تتوقع أنك ستقوم بحل المشكلة بهذه السهولة، إنك تحتاج إلى التذكير بأن نشر الإشاعات يكلف مالاً في كل حالة يحدث فيها ذلك، ولذلك فإنك بحاجة إلى معرفة أن الأمر يتطلب منك تكرار المحاولة السابقة عدة مرات لأن مرة واحدة لا تكفي .

قم بتعديل الوضع :

ينتهج الأفراد نشر الإشاعات لأن الظروف المحيطة تسمح لهم بذلك ، كما أن نشر الإشاعة لا يعدو أن يكون أمرًا يعتمد على تقدير الشخص ذاته الأمر الذي قد يجعله يتحول إلى إدمان عند بعض الناس ، وبذلك فإننا بحاجة إلى خطوة لنفض هذا الغبار، ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق انتهاج الثلاث طرق التالية على الأقل
أولاً : حاول إبعاد ناشري الإشاعات عن بعضهم البعض ؛ حتى لا يتمكنوا من نشر الإشاعات . وعلى الرغم من أن هذا الأمر يتطلب إعادة لترتيب وتنظيم المكاتب للوصول إلى هذا الفصل ، فإنه على الأقل سيمثل صعوبة إمكانية التجمع مع بعضهم ، وبالتالي عدم رضاهم عن ذلك .

ثانيًا : أقحم ناشري الإشاعات في المزيد من العمل والمسؤوليات ؛ وذلك لإشغالهم وتقييد حرية التصرف لديهم ، مما سينعكس بالتالي على التقليل من الإشاعات .

ثالثًا : يمكن إعادة ترتيب وتوجيه الأحداث ؛ حتى يتم قصر وتحديد سلوك نشر الإشاعات في أوقات وأماكن محددة وليس هناك وقت أفضل من أوقات الفسح مثلاً فإذا تم تحديد أماكن تواجد مروجي الإشاعات في أماكن معينة فإن ذلك سيشعرهم بسخف أنفسهم وسيبدون مندهشين من ذلك، ومع ذلك فإن هذه الخطوة سوف تحد من سلوكهم وحتى في حالة أن هذه الطريقة لم تنجح قم بالتركيز على الربط بين ناشري الإشاعات والوقت المتاح لهم في ذلك حتى تصل إلى التقليل من سلوكهم إلى الحد الأدنى .

إضافة إلى ذلك يمكنك إعداد مكان خاص تعلق عليه لوحة كبيرة مكتوب عليها (منطقة ناشري الإشاعات) .

الحازم :

يميل الأفراد الحازمون إلى أن يكونوا متشددين جدًا ويختلفون معك في ذوقك ورغباتك، إضافة إلى جديتهم المطلقة وعدم رغبتهم في الهزل . وعلى الرغم من أن هذا المنظور يعتمد على الحكم الشخصي بالدرجة الأولى ، ولكنك متى ما وجدت أناسًا لا يشاركون الآخرين في مزاحهم ولا يضحكون على النكت التي تطلقها أنت ويأخذون معظم الأمور بكل جدية فإنك حتمًا ستجد صعوبة حقيقية في مجاراتهم ، ومن ثم فإنك سوف تتجه إلى الفئة التي تتوافق مع خصائصك الشخصية ، وتتجنب تلك التي لا تتفق مع مايلائمك ويتناسب مع توجهك .

وبكل تأكيد يمكن القول بأنه لا يوجد أشخاص جادون تمامًا، ولكن المسألة لا تعدو إلا أن يكون هناك اختلاف بينك وبينهم في مقدار الحس وحسن الفهم والتقدير. وحسن الفهم والتقدير في حد ذاته يختلف في درجاته ، فهو يتدرج من الإسراف والمبالغة في ممارسته بطريقة حمقاء إلى الدقة والهدوء والاتصاف بالواقعية . فإذا كنت في الجزء الأول من الميزان فإنه من المحتمل بأنك ستفتقد إلى النكات القصيرة التي تتصف بالهدوء التي يطلقها ذلك الوجه المتجهم ، وعلى أية حال فإن الأشخاص الذين يفتقدون الحس وحسن الفهم والتقدير غالبًا ما يفتقرون إلى التفكير الإبداعي، ويجدون أنه من الصعوبة عليهم بمكان غمس أنفسهم في أشياء تعتبر من وجهة نظرهم تافهة، مثل قيامهم بالتفكير الجانبي للعمل وذلك لإيجاد روابط بين أشياء لم تكن بينها سابق رابطة وهكذا .

إن هناك تعاونًا وعلاقة وثيقة بين الأفراد الذين يستخدمون الجزء الأيمن من الدماغ والتفكير الإبداعي من جانب والظرف والفكاهة من جانب آخر، في حين يميل الأفراد الذين يستخدمون الجزء الأيسر من الدماغ إلى انتهاج الأسلوب الجدي في أدائهم من جانب ، والنزعة إلى الاتجاه التحليلي من جانب لآخر .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

هناك احتمالات كبيرة بأنك ترى الشخص الحازم يمضي أيامه في ألم وشقاء وليس هناك أمل في قضاء وقت ممتع معه، ولكن اتصاف ذلك الشخص بخصائص الجدية في شخصيته لا يعني أن ذلك سينعكس سلبًا على أدائه في العمل . وبذلك إذا لم يكن لسلوكه الجدي أي أثر سلبي على العمل فمن الأفضل لك ودون أية شك ترك ذلك الشخص وشأنه وعدم جعل جديته قضية، ولكن متى ما كان انتهاجه لذلك السلوك يؤدي إلى عرقلة العمل والتأثير سلبًا على أدائه له ، فإن الأمر في هذه الحالة يتطلب منك القيام بشيء ما . كما أنه إذا كان ذلك السلوك مثلاً يمثل عقبات في التغلب على الصعوبات والتفاعل وتبادل الثقة مع الآخرين ، فإنه من الضرورة بمكان العمل على تحريره وإطلاق جوانب التفكير لديه .

وكثيرًا ما يحدث أن يقع مثل هذا النمط في مواقف محرجة ، حيث يكون من المفيد جدًا استخدام أسلوب الدعابة والفكاهة للتخفيف والتحرير من التوتر وخطورته على المشاعر، خاصة أنه ربما يتطلب منهم أحيانًا في مناسبات معينة القيام بإلقاء كلمة تتطلب عدم الجدية المطلقة وضرورة تضمنها لبعض النكات والمرح. وكل هذه الأمثلة التي سبق ذكرها تهدف إلى إبراز بعض الحالات التي تتطلب فعل شئ ما يؤدي إلى تدعيم أداء ذلك الشخص في العمل بدلاً من جعله رفيقًا مثيرًا للسخرية .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك بدلاً من أن تحكم على ذلك الشخص وتصنفه بأنه يتصف بالجمود أن تفترض بأن لديه الإمكانية وحسن الفهم والتقدير الكافي ، ولكنه يمارس ذلك لأمور لا تدركها، وفي هذه الحالة ما عليك سوى العمل على عدم تفويت الفرصة على

نفسك بالاستمتاع بمتابعة ذلك الشخص حتى تتفهمه ، وربما أنك ستكتشف بعد ذلك بأنك قمت بإضافة بدائل جديدة من روح النكتة لديه والتي تتفق معك في الخصائص . وبناءً عليه فإنه يمكن القول بأن كل شخص لديه القدرات للفهم وحسن التقدير حتى لو لم يظهر عليه ذلك في حينه .

ومن جهة أخرى إذا كانت لديك قناعة تامة بأن ذلك الشخص يتصف فعلاً بالجدية فليس أمامك في هذه الحالة سوَى أن تتصور بأن هذا الشخص يمثل توازنًا مفيدًا مع نهجك الشخصي الذي يميل إلى أخذ الأمور ببساطة متناهية، لأن جديتهم ربما تكون عبارة عن تأثير مثبت لك يؤدي إلى حمايتك من الانزلاق في أي ضرب من الانفعالات الشديدة . وربما تظهر هناك حاجة إلى الربط بين قوة تفكيرك الخلاّق من جانب دماغك الأيمن مع تفكيره التحليلي من جانب دماغه الأيسر؛ لأن العمل على دمج وتكامل أفكار أنماط مختلفة من الأفراد ربما يؤدي إلى تحقيق مكاسب كبيرة . وكثيرًا ما تحققت النجاحات لأناس مشهورين بالهزل وإضحاك الآخرين عن طريق الاعتماد على آخرين يقومون بدور الرجل الجاد، ومن هذا المنطلق ما عليك سوى البحث عن مثيل لذلك الشخص .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

لا يوجد عادة نقاط محددة يمكن بناءً عليها اتهام أي أحد بالجمود لأن أي شخص يواجه بذلك حتمًا سوف يتجه إلى إنكار ذلك والدفاع عن نفسه وله الأحقية في ذلك . ومثل هذه النظرة مثل أن تقول لأي أحد بأنه ليس لديه ذوق فيما اشتراه أو فعله، وأنت في حقيقة الأمر تعني " أن هنالك اختلافًا في الذوق بينك وبينه " .

وإذا رغبت في تعديل سلوك الشخص الذي تعتقد بأنه يتصف بالجدية حتى يكون أكثر إنتاجية فما عليك سوى التركيز على عنصر أو عنصرين من العناصر التي تثبت وتبرهن بأنها تحد فعلاً من أدائه . فربما تكون على سبيل المثال هي في عدم قدرتهم على خلق وتبادل الثقة مع الآخرين أو عن طريق امتناعهم أو ممانعتهم عن

الدخول في تفاعل كامل مع مجموعة العمل أثناء جلسة عصف ذهني لموضوع معين . إن قيامك بالتركيز على العناصر التي تبرهن على وجود السلوك، لن تجعلك في حاجة إلى إيجاد (أو) الكلام عن أية أشياء أخرى تبدو له غير معروفة وغامضة مثل الإشارة إلى الحس وحسن التقدير وغيره . وبمجرد نجاحك في القيام بتحديد السلوكيات التي سيتم التركيز عليها فما عليك سوى أن تقوم بمقابلة الشخص ذي المشكلة والعمل معه على القيام بإعداد خطة عملية تطبيقية لمواجهة ذلك .

يوجد العديد من الأساليب المجربة تجريبًا جيدًا والتي يمكنك أن تستفيد منها كثيرًا لإنقاذ الموقف، ويعتمد هذا الموضوع اعتمادًا كاملاً على السلوكيات التي تم اختيارها من قبلك. فمن هذه الأساليب أسلوب تربية وتعزيز نشاط الجانب التفكيري الأيمن للدماغ، جلسات العصف الذهني، القيام بمساعدة الأشخاص على تذكر وقول النكات الظريفة المتداولة وكذلك العمل على تبني نكات ذات معايير محددة يوصى بها، ولا ننسى هنا أن أكثر النكات أمانًا هي تلك التي تقولها على سبيل التهكم على نفسك مما قد يساعد ذلك الشخص أخيرًا أن يبدأ بإطلاق بعض النكات على نهجه الجامد .

قم بتعديل الوضع :

تعتمد عملية الحس وحسن التقدير لدى الناس على الظرف أو الحالة التي يكونون فيها، فهي بذلك قابلة للزيادة أو النقص حسب الحالة، إن هناك العديد من الأشياء تحدث في عالمنا اليوم، الأمر الذي لا يساعد على الحد الأدنى من الضحك والمرح، فمن التورط في زحمة السيارات أثناء تعطل السير، إلى توصلك إلى نتيجة أنك مهدد بمواجهة مرض مزمن، إلى وفاة عزيز أو قريب لك، كل هذه الحالات وغيرها تلعب دورًا رئيسيًا في أن نكون أولا نكون مرحين ومنطلقين .

وربما يكون الشخص الذي تتعامل معه وتعتبره جامدًا وجديًا قد تجده في حالات أخرى نسبيا أكثر مرحًا وانطلاقًا . إن استخدام كلمة نسبيًا هنا تعد ذات

أهمية لأنهم حتى ولو كانوا مرحين فإنهم سيبدون لك على أنهم جادين اعتمادًا على المعايير التي تتبناها أنت.

المثيرات لسلوك الشخص الحازم تكون في الحالات التالية، مثلاً :

عندما يكون جميع الحاضرين مستهترين بالموضوع .

عندما توجد مشكلة حقيقية تحتاج إلى إيجاد حل لها .

قد يكون الشخص واجه مكروهًا قبل حضوره اللقاء .

عندما يكون الشخص قلقًا أو غير قادر على التعمق والتغلب على المشكلات .

الفوائد المحتملة نتيجة انتهاج السلوك الحازم :

يهدأ الآخرون ويبدؤون في أخذ الأمور بجدية .

إمكانية تولد حلول محسوسة لمواجهة المشكلة .

إن استخدام أساليب التفكير الإبداعي تساعد على إعطاء مداخل على الكيفية التي يمكن بها تعميم الحالة التي تؤدي بالتالي إلى السلوك المستهدف ، ولكن رغم ذلك فإن الأمر سيبدو لك غريبًا ، لأنك لا تستطيع أن تضمن بأن الأفراد في الوضع الذي يؤهلهم لذلك من حيث مزاجيتهم ودرجة ثباتها ، فالأفراد الجادون مثلاً يستطيعون إدراك جوانب المرح في الأشياء أو الحالات المقبولة لديهم نسبيًا وبشكل مؤقت، الأمر الذي سيمكنهم من القيام بما يشاءون دون تفكير فيما يقوله الآخرون ، وبذلك يجب التنبه إلى أن العملية يجب أن تكون مؤقتة ؛ لأنها إذا لم تكن مؤقتة ؛ فإن جانب الجدية فيهم ستجعلهم يبدءون في إثارة بعض التساؤلات على أنهم قاموا بعمل شئ غير ملائم وتافه .

كما أن جلسات العصف الذهني يمكن ترتيبها على شكل فترات قصيرة من ١٠-٢٠ دقيقة، إضافة إلى أن الدعابة والفكاهة تشبه الطلقات النارية في قصرها، ولذلك

فإن الأفراد الذين ينزعون إلى الجدية يجب أن يوضعوا في مواقف معينة تساعدهم على اكتشاف أن المرح والدعابة هي أقصر الطرق للاتصال بين الأفراد ، وأن ذلك يساعد كثيرًا على تدعيم نوعية الحلول التي يطرحونها للمشكلات بدلاً من أن تكون سببًا في التأثير فى سمعتهم وإنتاجيتهم .

المتهور :

من الممكن أن يكون الأفراد المتهورون مصدرًا للابتهاج والفرح ، ومن المحتمل أن يكونوا على العكس من ذلك كمصدر تهديد وإزعاج . فتجدهم مصدرًا للفرح والابتهاج عند الأخذ بظروف العفوية والتلقائية في العمل، ومصدرًا للإزعاج إذا شعروا بأنهم ملزمون باتباع الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، وبناءً عليه فإن الأفراد المتهورين غالبًا ما يتأثرون كثيرًا بدرجة الحماس الموجودة لديهم ، كما أنهم ينظرون إلى أن سلوكياتهم لا تمثل مشكلة بقدر ما أنهم يعدونها مصدر قوة ونفع للعمـل .

يتسبب الأفراد المتهورون في خلق المشكلات في الوقت الذي تكون حينها في حاجة إلى التماسك بين مجموعة العمل، فهم يميلون إلى أن يكونوا اعتباطيين في أحكامهم بشكل لا يمكن التنبؤ به، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على الحالة النفسية والمزاج الذي يكونون عليه حيـن ذاك، فهم يقومون بالاستخفاف بأي شيء له علاقة بالبيروقراطية (انظر البيروقراطي) مثل الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل، وتعتمد فلسفتهم أساسًا على القول بـ (أن الأنظمة واللوائح وجدت أصلاً حتى يتم كسرها وتجاوزها) ، وعلى الرغم من وجود العديد من المناسبات التي يمكن انتهاج هذا المبدأ كأسلوب رائع، لكن المتهورين لا يجيدون انتهاز هذه الفرص بشكل جيد لعدم قدرتهم في الغالب لاختيار الموضوع فى الوقت المناسب لممارسة سلوكهم .

فلذلك تجدهم يتهورون بطريقة غريبة وشاذة عن طريق إبدائهم آراء غير ملائمة ويصعب تحقيقها، الأمر الذي يؤدي إلى الإضرار بالنتائج، فعلى سبيل المثال وكما هو معروف فإن عملية التوظيف في المنظمة تخضع لأنظمة وتعليمات محددة تحدد أطر التوظيف والفصل، والسلامة في العمل، ولو تركت هذه العمليات للأفراد المتهورين وطلب منهم أن يلتزموا بتلك المبادئ التي تعد ملزمة ولا يمكن تجاوزها ، فإن المديرين المتهورين في مثل هذه الحالة لن يتوانوا عن تجاوز تلك الخطوط الحمراء ويقومون بالتالي بالتوظيف والفصل في العمل وفق ما يتفق مع أهوائهم .

ونتيجة لما سبق فإن السلوك المتهور والذي يعتمد عادة على تقدير صاحبه يعد سلوكًا متمردًا ومعاديًا للأوامر، والمعايير، والنوعية . كما أن جميع التشريعات والأنظمة واللوائح لم توجد أصلاً سواء أكان ذلك على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى المنظمة إلا كمحاولة للحد من الاجتهادات الشخصية والتهور، وبذلك فإن عدم الالتزام بذلك سوف يؤدي إلى شيوع الفوضى وعدم النظام في العمل .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا كان التهور ملائمًا فإنه سيؤدي إلى إشاعة الحماسة وفرص الإبداع بين الأفراد ويعد مفيدًا جدًا لمواجهة رتابة وروتينية الأنظمة واللوائح، وبذلك فإنه ليس هناك داع لمواجهته . ولكن إذا كان التهور يمثل سلوكًا غير ملائم فإنه يجب فعل شئ مهما كان ذلك، حتى لو كان من أشخاص يشعرون بأنهم مهمون وتحت أية ظروف أو اعتبارات .

وبذلك فإن ما يجب فعله هو العمل على القيام بالتمييز بين الحالات التي يكون فيها السلوك التهوري مناسبًا ومفيدًا والحالات التي يكون فيها عكس ذلك، مع العلم بأن السلوك التهوري غالبًا ما يكون مفيدًا في الحالات التي يكون فيها مركزًا ومن خلال تعليقات قصيرة محددة المعالم، وغير مقبول في الحالات التي يكون فيها تماسك مجموعة العمل والوصول إلى هدف محدد أمرًا جوهريًا .

وبناءً علي ذلك فإنه يمكن القول بأنه يجب الالتزام بالسرعة المحددة في الطرق التي بها إشارات ضوئية، ومشاة يعبرون الشوارع، وتحديد السرعة المعينة وفق ما تمليه الأنظمة والقوانين، ولكن يمكن للشخص المتهور ممارسة تهوره في قيادة السيارة في الأماكن المحددة لسباق السيارات ؛ لأنها صممت أصلاً لهذا الغرض حيث لا يوجد مشاة يعبرون ، إضافة إلى عدم وجود حركة سير أخرى مع توافر

معدات السلامة اللازمة لذلك .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى الأفراد المتهورين وكأنهم مصدر من مصادر إثارة وتعزيز وإلهام لفئة البيروقراطيين الذين يحترمون ويراعون رغبات الآخرين، وذلك من خلال ما يمتلكونه من قدرات تجديدية وإبداعية عن طريق انتهاج نفس الفكرة التي تشير إلى أهمية مستخدمي الجانب الأيمن من الدماغ أثناء جلسات العصف الذهني والذين يشكلون القاعدة الأساسية للفئة الأخرى التي تستخدم الجانب الأيسر للقيام بفرز المعلومات المتولدة عن بعضها وتصنيفها من خلال توجههم وميلهم إلى التحليل. وبذلك فإنه يمكن اعتبار أن سلوك الشخص المتهور ما هو إلا أداة جوهرية لمنح البيروقراطيين فرصة أكثر للتوازن في قراراتهم، وفي هذه الحالة فإن الخيارات محدودة ويمكن اعتبار أن كلتا الفئتين مهمتان ومكملتان لبعضهما البعض في مراحل عديدة من مراحل العمل .

ولكن إذا وجدت أن الأفراد المتهورين لا يشكلون أية قيمة إبداعية مفيدة ويؤثرون سلبًا على التوازن المطلوب مع الأشخاص الآخرين الذين ينجزون المهام بكل هدوء وحذر، فإنه من الأفضل القيام بتفعيل دورك والعمل على الحد من سلوكهم والاستفادة منهم بشكل أفضل .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

يمكن إقناع المتهورين بالعمل على تقليص حماسهم نظرًا لما يسببه من انحراف في الأنظمة والقواعد ، ولكن مع ذلك لا يجب المبالغة في ذلك ؛ لأن ذلك سيؤدي إلى تدمير سلوكهم الذي يعد ثمينًا في بعض الحالات والمواقف، ولذلك فإن أفضل طريقة هي القيام بالجلوس مع الشخص المتهور في جلسة عصف ذهني خاصة يتم فيها الاتفاق وتحديد المواقف المختلفة التي يمكنه أن ينتهج سلوكه فيها، وتلك التي لا

يجب أن يكون متهوراً فيها

ومن الأمثلة التي يكون سلوك التهور فيها مناسباً هي :

عندما يكون الاحتمال ضعيفاً بأن يتسبب ما يقوله في إحداث مشكلات مستقبلية .
عندما يكون مرجحاً أن الآخرين لن يشعروا بخيبة أمل نتيجة للتعامل غير المنصف من قبله .

عندما تكون الحالة قابلة للتجربة وتحقق مستوى مناسباً من السلامة.

عند التعامل مع عدد محدود من الأفراد و يعرفون بعضهم البعض .

إذا كان الأفراد الآخرون يحتاجون إلى بث الحماس فيهم وتنشيطهم .

كما أن السلوك المتهور لا يعتبر مناسباً في الحالات التالية :

في الحالة التي يلزمك فيها تطبيق شيء ما على جميع أقسام وإدارات المنظمة .

عندما يكون الأمر مرتبطاً بالسلامة وهناك أهمية لتطبيقه وأن عدم تطبيقه ربما يحدث مشكلة مستقبلية .

في حالة تواجد عدد كبير من الناس .

في الحالات التي يتم فيها وضع قواعد وسياسات محددة .

في الحالات التي يتم فيها تحديد المزايا والعيوب لقرار معين تمت دراسته بعناية.
عندما تقول شيئاً ينسب إليك ومن الممكن أن تحاج به نتيجة توثيقه في السجلات.
إن ما سبق ما هو إلا عبارة عن أمثلة عامة، وهناك العديد من الإرشادات سوف تتولد عندما تعقد جلسة يتم فيها التركيز على الحالات النموذجية التي تظهر أثناء ممارسة العمل . ومتى ما توفر دليل إرشادات ثابت فإنه سيصبح من السهولة عليك بمكان أن تقوم بتزويد الشخص ذي المشكلة بالمعلومات المرتدة والتي يمكنه إضافتها إلى الدليل الإرشادي، ....إلخ .

قم بتعديل الوضع :

يجب أن تعلم حتى أكثر الأشخاص تهوراً فإنه يكون حذراً ومحترساً في حالات معينة ، ولذلك فإنك إذا كنت ترى أن تهوره يحدث في مواقف محددة وليس مرتبطاً بظروفه المزاجية فإنه يجب عليك القيام بالتعرف إلى المكونات الأساسية للمواقف المختلفة التي تؤدي إلى إثارة أو بعث سلوك التهور لديه .

المثيرات والمحفزات المحتملة لسلوك الشخص المتهور عندما يكون في مثل الحالات التالية :

في حالات الاحتجاج والتمرد ضد أنظمة وأساليب بيروقراطية يرى أنها غير ضرورية.

في الحالات التي يتحدث فيها الشخص المتهور ارتجالاً.

عند احتدام مناقشة الموضوع أو الحالة مع طبيعة اتصاف ردة فعل الشخص المتهور بعاطفية المشاعر.

الفوائد المحتملة لسلوك الشخص المتهور عندما يكون في مثل الحالات التالية :

في حالة اختلاف ردة فعل الآخرين، حيث تكون إيجابية ومعجبة من فئة الأفراد الذين يتفقون معه في الخصائص السلوكية، وسلبية على شكل مصادمات واشمئزاز من قبل فئة البيروقراطيين .

في حالة نجاح تصرفاته عدد من المرات في العديد من المناسبات .

في حالة الشعور بالانتعاش الناتج عن الإحساس بالحرية والإبداع عندما يقوم بعمل شيء سريع مقبول لدى الآخرين دون بذل أية جهد يذكر .

عندما ينجح في جعل الآخرين على استعداد للعمل وانتهاز الفرصة على الرغم

من قيامه بالتغيير المفاجئ وتشذيب الوضع وعدم ثباته .

مما سبق يمكننا القول بأننا وصلنا إلى أن السلوك المتهور يحتاج إلى تحديد المكان والوقت المناسبين لممارسته ، إضافة إلى أنه سلوك لا يجب استبعاده والاستغناء عنه تمامًا . وبذلك فإننا إذا نظرنا إلى الحقائق المتضمنة ضمن المثيرات والفوائد المحتملة لذلك السلوك فإنها ستساعدنا على تحديد المدى الذي نكون في حاجة إليه والمدى الذي لا يكون فيه ضروريًا .

فعلى سبيل المثال إننا نجد أن كل مثير ومحفز للسلوك يحتوى على شيء يمكننا من خلاله تخفيض درجة التهور وزيادة درجة الاحتراس والحذر . فمثلاً يمكننا تخفيض جانب التفاهة في السلوك، والعمل على تدعيم عملية زيادة الاستعداد لدى الفرد . ولذلك فإننا في حاجة جديدة تقود إلى رفع وزيادة درجة الإعداد والاستعداد من خلال منظومة العمل نفسها وفي حالة عدم قيامنا بذلك فإن الشخص المتهور سيستمر في سلوكه الذي يتصف بالإهمال والتعجل .

وإذا نظرنا إلى الفوائد المحتملة للسلوك المتهور فإنه يمكننا القيام بإيجاد طرق لعكس الفوائد التي يجنيها الشخص المتهور عند ممارسة سلوكه بشكل غير ملائم، وعلى أية حال فإذا استطاع أصحاب السلوك المتهور من تخفيض تهورهم ، وتمت مكافأتهم مقابل تمكنهم من ممارسة الحذر والاحتراس في سلوكهم ، فإننا سنضمن توازنًا معقولاً في سلوك الشخص الذي يتصف بالتهور، ومع ذلك يجب ألا تترجح لدينا فكرة أنه يمكن فعل ذلك بين عشية وضحاها وأن الأمر يحتاج أصلاً إلى دراية خاصة عند العمل على تعديل الأنماط السلوكية بصفة عامة.

التعسفى:

يبتهج التعسفيون عندما يرمون بثقلهم على من هم أضعف منهم من الناس . ويأخذ التعسف أشكالاً مختلفة منها :

التضحية بالآخرين والتبجح عليهم من خلال (الإفراط في التعامل القاسي معهم ومعاقبتهم).

إرهابهم ومضايقتهم عن طريق (المبالغة في تعقبهم والاستمرار في التشكي والتذمر منهم) .

النزعة إلى الاستبداد عن طريق (عدم الإصغاء، وقيامه بذكر معرفة رموز شخصيات هامة مع الإشارة إلى أسمائهم بغرض الترهيب والمكابرة والتذكير دوما بأنه المسؤول المدير) .

ومهما كانت الصفة التي يأخذها التعسف فإنه دوما مًا يكون منصبًا على أناس أو أفراد بعينهم، فعلى سبيل المثال ربما تجد مديرًا يضحي ببعض موظفيه من جهة فى حين يكون مفتونًا ومتساهلاً مع آخرين . وقد تجد رجل مبيعات يتعامل بأساليب تضايق بعض العملاء ، فى حين يكون لين الجانب مع آخرين . كما أنه يمكنك أن تجد أحد المغالين في التعصب ينظر إلى النساء أو بعضهم نظرة دونية وعلى العكس من ذلك مع فئة الرجال، وهذا هو المنهج الذي يسير عليه التعسفيون عن طريق تقسيمهم الناس إلى فئتين ، فئة منهم قابلة للتوبيخ والاستئساد عليهم ، وفئة أخرى غير ذلك .

يعد السلوك التعسفي مشكلة، وذلك بسبب أنه يخلق الخوف لدى الضحايا مما يتسبب في تجمدهم وشل حركتهم ، كما أن ذلك يتسبب في معاناتهم من قلق دائم من منطلق خوفهم من الوقوع في أخطاء ، الأمر الذي يجعلهم يبالغون في الحذر ، وبالتالي يصبحون أكثر عرضة للوقوع في الحوادث السخيفة ، إضافة إلى اتصافهم بالخضوع والطاعة في محاولات مستميتة وغير مجدية لإرضاء ذلك المتعسف، كما أن الأشخاص الآخرين الذين يعملون في ظروف مختلفة تجدهم

يتقدون غضبًا لأخذ المبادرة، ولكنهم سرعان ما يصبحون جبناء مضطهدين ومحبطين عند تعرضهم لنفس الظروف .

ومع ذلك إذا كان لديك شك في أن الأشخاص السابقين لديهم القابلية والقدرة على الابتهاج والمرح فما عليك سوى ملاحظة سلوكهم عندما يغيب عنهم الشخص التعسفي.

تنتهج السلطة العقابية و التعسفية أساليب العمل بقسوة، وذلك ضمانًا للإبقاء على سيطرتهم وتحكمهم على أفضل حال من وجهة نظرهم ، وبذلك فإنك تجد أن جل اهتمامهم ينصب على قمع وإخماد أية مبادرات تظهر مؤقتًا ، وكما هو معروف على أية حال أنه متى ماكان هناك استرخاء في العمل فإن الإبداعات الإنسانية لديها القدرة على أقلمة نفسها وتجدد نشاطها حتى تصبح أقوى من وضعها السابق، وعلى الرغم من أن ذلك سيكون له مردود إيجابي على المدى البعيد ولكنه لن يبدو لك كذلك إذا كنت حاليًا ترزح تحت جور التعسف .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن عدم فعل شيء هو كل ما يتمناه منك المتعسف أن تقوم به ، لأن العنيدين من أمثالهم يستمدون كثيرًا من رضاهم من خلال ردود الأفعال المذعنة والخائفة، وبذلك فإنهم يشعرون ويتثبتون بأن استئسادهم له نتائج إيجابية ، وبذلك فليس هناك بد من حتمية فعل شيء ما لتغيير الوضع .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يصعب عمل ذلك خاصة إذا كنت تعاني حاليًا من اضطهاد شخص متعسف ، ولكن يمكنك النظر إلى ذلك من جانب إحساسك بأن ذلك نتيجة خطأ ارتكبته ومن ثم أنت الذي جعلت نفسك بنفسك ضحية لذلك المرعب، ومن المؤكد أن هذا المفهوم سوف يصعقك ؛ لأنه يمثل مطالبة لا تطاق بالنسبة لك ، ولكن يجب عليك أن تدرك أن مثل هذه العملية تكمن في متغيرين هما المتعسف والضحية، وعلى أية حال فإن الطريقة التي تصرفت بها ربما كانت مرضية ومشجعة بالنسبة للمتعسف الأمر الذي حفز لديه تكرار سلوكه المرعب مرات ومرات حتى استقر على شكل نمط سلوكي محدد تجاهك .

إن هذا المفهوم والتصور سوف يساعدك على إدراك أنك من خلال سلوكك الشخصي تمتلك القدرة على إحداث تحسين في الوضع .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

إذا كنت تشعر حاليًا بأنك خاضع للاضطهاد والتعسف فإنه من المرجح ألا تكون في الوضع المناسب الذي يمكنك من تلمس موطن الداء، ولكنك متى ما قمت بذلك فإن هذا يعد بطولة خارقة منك وقد تجد الكثير من الشواهد في التاريخ وفي عالمنا اليوم الذي استطاع فيها شخص يعد في نظرك ونظر الآخرين ضعيف جدًا التغلب على آخر أقوى منه بكثير . وعلى أية حال إنك ستجد أن العمل على تعديل الوضع أكثر ملاءمة ومعقولية من العمل على القضاء على ذلك المتعسف نفسه ، ومتى ما استطعت أن تلم شتات شجاعتك وتقوم بمناقشة الموضوع وقولك ما تعتقد أنه صواب فإنك بذلك تسجل نقاطًا أسطورية ضد ذلك المرعب، إن فئة المتعسفين يندهشون داخليًا من الأشخاص الذين يقفون في وجوههم، وعلى الرغم من أنهم لن يقبلوا ذلك في وقته ، ولكن ذلك المتعسف سينظر إلى ظهورك هذا باحترام، ومتى مااستمررت في انتهاج هذه الطريقة في الوقوف وإظهار ما عندك فإنه من المرجح

أن ذلك سيقود إلى التخفيف من حدة الرعب والتعسف عليك.

قم بتعديل الوضع :

يعتمد تغيير حالة التعسف والرعب التي تعيشها على سلوكك أنت شخصيًا بالدرجة الأولى، لأنه يمكننا القول بأن المرعب يقوم بمضايقتك لأنه وجدك فريسة سهلة لممارسة سلوكه ، وعلى أية حال فإن هناك أشياء أنت غافل عنها تستطيع من خلالها استثارة المستأسد والتي تمنحك بالتالي الفرصة في إمكانية إعادة تكرارها . والجزء العسير في المهمة والذي يعد من الأهمية بمكان هو العمل من قبلك على استكشاف الجوانب السلوكية لديك التي تمثل محفزات ومثيرات للمتعسف تجاهك. اسأل نفسك متى يحدث ذلك ؟ (ولا تسأل لماذا) بل أسأل بأين ؟ لأن أين تعتبر أكثر فاعلية لتجنيبك عملية التخمين تجاه معرفة دوافع التعسفيين .

وبناءً عليه قم بعد ذلك بتحليل المناسبات المختلفة التي يحدث فيها السلوك التعسفي وما إذا كانت هناك صفات مشتركة بين تلك المناسبات فمثلاً :

هل يحدث ذلك صباحًا أو بعد الظهر ؟

هل يحدث ذلك في مكان معين ؟

هل يحدث ذلك أمام الجميع أو بطريقة خاصة ؟

هل يحدث ذلك عندما تقول أو تفعل شيئًا ما ؟

هل يحدث ذلك عندما يحدث أي شيء و يكون سببًا ضاغطًا على المتعسف ؟

إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة التي تحدد بـ" أين " سوف تساعدك كثيرًا على استيضاح المثيرات، فكل مثير من المثيرات يمنحك معرفة الأثر الكامن وراءه وبالتالي إمكانية الوصول إلى الطريقة التي تمكنك من تعديل الحالة . فإذا اكتشفت على سبيل المثال أن سلوك التعسف يحدث معك وأنت قابع على طاولتك متظاهر بالرزانة والاحتشام متفاديًا أن تقع عينك في عينه ، فما عليك سوى القيام من مكتبك وانظر

إليه العين في العين، وإذا وجدت أنه قد ضايقك أمام العامة في مكتب مفتوح مثلاً أو في لقاء معين، ما عليك سوى تغيير الوضع الذي أنت فيه، وفي اللقاءات قم بالجلوس جنبًا إلى جنب مع المتعسف، ولا تنسى أنه لكل حالة وصفة مختلفة تعتمد بالدرجة الأولى على تحليلك للحالة ولا تستبعد حتى الحالات التي تعتقد أنها تافهة لأنها جديرة أيضًا بالتجربة، وكم من الأشياء التي ترى أنها صغيرة وتافهة ربما يكون لها أثر كبير في إحداث تغيير في الحالة .

حتى في الحالات التي لم تجد فيها المحاولة أو لم تجد شيئًا من خلال المثيرات نتيجة أن تحليلك للمثيرات لم يظهر أي صفات مشتركة ، أو أن قواك خانتك لإحداث أي تغيير فإن محاولاتك لن تذهب سدي على أية حال ، وأن مجرد تحليلك لردة الفعل أثناء عملية ممارسة التعسف عليك ستؤتي أكلها مستقبلاً، إن المتعسف يكرر استئساده عليك ، لأن ردة فعلك أصلاً تشكل له شيئًا من الرضا الناتج عن تقديمك عطاء أو طاعة لا متناهية، فإذا أفرطت في الاعتذار وبقيت صامتًا وفشلت في التعبير عن وجهة نظرك أو مشاعرك أو كليهما فإنك بردة فعلك هذه تعطي الفرصة للمتعسف ليكون أكثر عداءً وطغيانًا .

يجب عليك الوقوف في وجه حظك العاثر مطالبًا بحقوقك ، وعلى الرغم من أن هذا يمكن قوله أكثر من فعله، ولكن أفضل طريقة لتعديل سلوك المتعسف تكمن في العمل على انتهاجك لأسلوب حازم والإصرار عليه مهما كانت النتائج، فعلى سبيل المثال متى ماكان الشخص المتعسف قاس في التعامل معك وأفرط في عقابك، يجب عليك في هذه الحالة أن تقف (منتصبًا) بكل خيلاء وانظر إليه وقل (إنني أعتقد أنك مبالغ في قسوتك) (إنني أعتقد أن أدائي في العمل سوف يتحسن إذا انتهجت أسلوبًا مساندًا في العمل) وعندما تريد قول ذلك يجب أن يكون الكلام :

بليغًا وموجزًا (ولا يزيد على جملتين) .

أكد على ما تعتقد أنه يسير خطأ في الوقت الحاضر .

صف ما تريده أن يحدث مستقبلاً .

يجب أن تكون لديك القدرة على التكرار (وإذا لزم الأمر يمكنك قول ذلك مرات ومرات ولا تقم بتقديم أية تنازلات) .

وعندما تقوم بذلك وتقوم بتكراره، ومع ذلك تجد معه أن أسلوبك الجازم ليس له تأثير يذكر على المتعسف فتأكد بأن مجرد قيامك بذلك يكون قد أكسبك خبرة بألا تجعل نفسك ضحية لأي أحد مهما كان ، وإذا كانت لديك القدرة على القيام بمحاولات مستقبلية كقاعدة تؤمن بها ، فإن المتعسف سيفهم الرسالة وسيقوم بتصنيفك ضمن الفئة التي لا يتعرض لها أبداً.

مُصدر الأحكام :

يقوم الأفراد الذين يصدرون الأحكام على الآخرين عادة بممارسة دور كل من القاضي والمحلفينَ في نفس الوقت . وكما هو معروف فإن إصدار أي حكم قد يحتمل أن يكون في أحد الاتجاهين إما مع أو ضد، كما أنه من المرجح أن يكون ذلك الحكم مفضلاً وبنفس القدر الذي قد لا يكون فيه مفضلا أيضًا . ويقوم مصدرو الأحكام بتطبيق ما لديهم من مدلولات ومعتقدات على أي أحد ، إضافة إلى أنهم يميلون إلى التسرع في إصدار أحكامهم . ودائمًا ما ستجدهم يقومون بالتعبير عن خواطرهم حول المسائل الأخلاقية، وتوجيه الانتقادات، إضافة إلى انتهاج أسلوب الإنكار والاستهجان .

ولسوء الحظ فإن مصدري الأحكام يتصفون بحماسهم وميلهم الشديد للقيام بعرض استنتاجاتهم وقراراتهم على الملأ . ولو أنهم يقومون بالاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم فإن المشكلة حتمًا ستكون أقل أثرًا. كما أنهم بتصرفاتهم هذه يكتسبون سمعة مستحقة بصفتهم أشخاصًا عنيدين و متشبثين بآرائهم ويصعب إرضاؤهم .

إن للتدفق المستمر للأحكام الانتقادية التي يصدرونها تأثيرًا محبطًا ، خاصة على أولئك الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم مبررات لإثبات أن مصدر الأحكام أساء فهمهم ولم يتمكنوا من ذلك .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

من المحتمل أنك ستشعر بالرهبة وهبوط الهمة نحو إمكانية عمل شيء يستحق العناء وله تأثير على شخص ملازم وثابت على مبدأ إصدار الأحكام . ولكنك إن لم تفعل شيئًا لتصحيح أحكامه على أقل تقدير فمعنى هذا أنك تتفق مع توجه غير صحيح وسيكون المصير والعاقبة الحتمية عدم إقامة العدل .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تتصور وتقنع نفسك بأن مصدري الأحكام ماهم إلا فئة فرضوا وبذلوا أنفسهم لحماية وخدمة مستويات عالية من التعاليم الأخلاقية ، ومن ثم فإن المعايير السلوكية ستنحط وتنحدر إذا لم يمارسوا مراقبتهم وإشرافهم الثابت عليها . إن مصدري الأحكام هم الأشخاص الوحيدون الذين يمتلكون الشجاعة على الكلام وتذكير الآخرين بالطريقة التي يجب اتباعها . ولكن رغم ذلك فإن المفهوم السابق عن مصدري الأحكام يشوبه بعض السلبية من منطلق أن مصدري الأحكام لديهم ميل إلى القفز بشكل سريع إلى استنتاجات وإصدار أحكام متحيزة ، إضافة إلى ميلهم إلى إبداء عنصريتهم ضد الجميع ، ولكن مع ذلك فإنه من المحتمل أن يكون هذا ثمنًا مستحقًا مقابل أن يكون لدينا أناس نزيهون لا يخافون قولة الحق ويعبرون عن آرائهم، حتى ولو أدى ذلك إلى الإساءة إلى آخرين .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يميل مصدرو الأحكام إلى انتهاج الأساليب المباشرة وهم بذلك يعلنون ما يقولون إضافة إلى أن لديهم ميلاً إلى استخدام تلميحات وإشارات الاستخفاف في كلامهم، ومن هذا المنطلق فإنهم ينظرون بازدراء وانتقاص إلى من ينتهج الطرق الملتوية والأساليب الدبلوماسية . ولكي تتمكن من إقناع مصدر الأحكام فإنه يجب عليك أن تقوم بعمل خطوتين، وهاتان الخطوتان لا يدركهما جيداً مصدرو الأحكام ، إضافة إلى أنهما تتصفان بالصعوبة عليهم حتى يقوموا بممارستها وفق ما يلي :

أولاً : العمل على مقاومة الرغبة في التسرع في الاستنتاجات والأحكام.

ثانيًا : العمل على تعديل أسلوبهم الصريح، وعلى ما يبدو أن الخطوة الأولى تشكل عقبة للسيطرة عليه أكثر من الثانية .

يميل الأفراد الذين يقفزون بشكل سريع للوصول إلى الاستنتاجات إلى القيام بذلك نتيجة عدم قدرتهم على تحمل الغموض وحالة عدم التأكد، وبذلك فإنهم

يشعرون بحالة من عدم الأمان عند عدم توفر إجابة لديهم ، إضافة إلى أن عملية التفتق الذهني تعد شيئًا بغيضًا لديهم .

إن من أفضل الطرق قابلية للتوصل إلى نتائج فعالة مع مصدري الأحكام هي أن تقترح عليهم الرجوع في اتجاه عكسي من النقطة التي وصلوا منها إلى استنتاجهم وذلك لاستخراج الأدلة والإثباتات التي تثبت مدى صحة استنتاجهم أو حكمهم من عدمه ، وهذه الطريقة تعد على الأقل طريقة عملية ؛ لأنها تعكس الوضع رأسًا على عقب ، وسوف تمكن من إيجاد حساسية معينة لديهم تلزمهم بضرورة الاعتماد على وجود أدلة محددة ، حتى يمكن التوصل إلى استنتاج معين، وتكمن خطورة هذه العملية في أنه في بعض الأحيان ربما نجد أن الأدلة والإثباتات المحصلة تتناقض وتتحدى فعلاً الاستنتاج الذي تم التوصل إليه . وبقدر ما نستطيع القيام بما سبق فإن ذلك سيساعد على إظهار ضعف وغموض طبيعة الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها عادة بشكل متسرع ، كما أن هناك حاجة إلى إعادة طمأنة مصدر الأحكام على أن عملية إيقاف وتعليق استنتاجاته وضرورة تفتح الذهن ماهي إلا مراحل مؤقتة في الطريق إلى الوصول إلى استنتاج ، أضف إلى ذلك أنه ليس هناك أصلاً ما يعيب إصدار الأحكام بصفة عامة متى ما تم عرضها بشكل واضح مع توفر إمكانية التثبت منها .

المهمة الثانية التي يجب عليك القيام بها هي أن تقوم بإقناع الشخص مصدر الأحكام بأن يقوم أولاً بالتفكير في الحكم ، ومن ثم يقوم بنطقه ، وبهذا فإنه سوف يواجه مواجهة حاسمة تتمثل في الاختلاف بين التفكير كعملية غير مرئية أو غير منظورة ولا يمكن استنتاجها إلا من خلال ما يقال أو يفعل ، والنطق أو اللفظ الذي له تأثير مباشر على الآخرين .

إن الاجتهاد في إقناع مصدر الأحكام بأن يتحكم فيما يقول يعد خطوة عملية ستثبت قابليتها للتطبيق على الرغم من أنهم سوف يكونون متشككين فيما إذا كان

النطق سيصبح عاملاً مساعداً لهم أم لا. إنهم سيحتجّون بأن ذلك يمثل مركب عناصر رقابية نفسية وأخرى مخادعة عليهم والتي تمثل بالتالي صفعة قوية بالنسبة لهم ، ولكن يكمن الاختبار الحاسم على أية حال فيما إذا كان الحكم المنطوق سيؤدي إلى تدعيم مستوى الأداء من عدمه وإلى أية حد، كما أنه يمكن تأخير النطق بالحكم بعض الشيء حتى يمكن جعل ذلك الحكم مستساغاً .

أخيراً يجب أن نعرف أن جميع الأحكام التي ترفض رغماً عن إرادتنا ولا يقوم أحد بتطبيقها تؤدي في النهاية إلى تقلص درجة الثقة في القاضي نفسه الذي أصدرها .

قم بتعديل الوضع :

يوجد لدينا طريقتان على الأقل لتعديل الوضع ، وذلك بهدف إجبار مصدري الأحكام حتى يصبحوا أكثر تعاوناً بدلاً من تمكينهم من النجاح في ممارسة سلوكهم:

الطريقة الأولى : اعمل على تكريس جهدك لتوجيه الأسئلة إليهم وتجنب الانجراف وراء الدفاع عن نفسك لمواجهة الانتقادات الموجهة إليك منهم . فيمكنك سؤالهم بالتحديد عن الأسس التي تم توجيه الانتقادات بناءً عليها من قبلهم ، ويمكنك من خلال ذلك استخلاص بعض الأفكار التطويرية . ولا يجب أن تؤخذ عملية توجيه الأسئلة على أنها تهدف إلى الإقلال أو معاكسة الاستنتاج ، ولكنها تهدف إلى مجرد الاستيضاح وإلزام مصدر الاستنتاج أو الحكم إلى الاتجاه نحو إصدار أفكار مساعدة . وبعد أن تتوصل إلى استخلاص أفكارهم ، فإنك بذلك تصبح حراً في أن تقرر ما يمكن الالتفات إليه من تلك الأفكار وما يمكن تجاهله ، لأنك ستكون أنت الحكم أو القاضي في آخر الأمر .

الطريقة الثانية : اعمل على القيام بتحدي القناعات والاهتمامات الأساسية التي تقف وراء صدور الاستنتاج أو الحكم ، والهدف ليس هو إثارة جدال ضد

الحكم أو الاستنتاج سواء أكنت تتفق أو لا تتفق معه ، ولكن الهدف هو إبراز الإيجابيات والقناعات التي تظهر على السطح وإثارتها . ويجب أن تعلم أن هذه مهمة عسيرة ، وذلك بسبب أن الأشياء التي تتعلق بالإيجابيات والقناعات تكون راسخة لدى الشخص منذ فترة طويلة ومن ثم فإنه من الصعوبة بمكان استيضاحها وفصلها عن مشاعر الشجاعة ، ولكن القناعات والإيمان بالأشياء توجد في مكان ما وهي التي تؤدي بالتالي إلى الضرر. وعلى أية حال فإنه وبمجرد أن يتم التعبير عن الإيمانيات فإنها بذلك تصبح سهلة الانقياد ، بحيث يمكن تفحصها وتدقيقها للتأكد مما إذا كانت ما تزال مفيدة أو لا .

ويمكن اعتبار جميع القناعات إلى حد ما على أنها عبارة عن استنتاجات وأحكام متأصلة في الشخص وتميل إلى التحجر في ذاته بناءً على الخبرات التي اكتسبها خلال حياته، ولكن لحسن الحظ أنه ما يزال يمكن القيام بتعديلها وتحديثها، وهذا هو ما يشمئز منه ويكرهه مصدرو الأحكام، ولكن ما عليك سوى الاستمرار في خطواتك بكل هدوء .

المُتملِق :

يتصرف المتملقون بطرق تتصف بالمداهنة، وخاصة مع أي شخص يعدونه رمزًا من رموز السلطة ، فتجدهم يميلون إلى إبداء الاحترام له ومراعاة رغباته والإذعان له مع تفادي ارتكاب أية مخاطرة أو قلة احترام ، وذلك بإحجامهم عن الإدلاء بما يعتقدونه حقيقة أو حتى إظهار عدم موافقتهم على الموضوع مثار البحث . وقد ينجح المتملق في بداية الأمر بكسب حب رمز السلطة، لأنه يبدو له مهذبًا، مطيعًا ، ومتعاونًا . ولكن لا يلبث المتملق وبعد فترة من الزمن بأن يصبح تافهًا ومملاً ، وذلك بسبب أن تملقه أصبح شيئًا مألوفًا يزول أثره وتصبح لديك الرغبة وتتمنى لو أنه يبادر بإبداء رأيه وأن يكون أكثر حزمًا .

ويعد المتملقون مشكلة وذلك بسبب أنهم أشخاص أكثر من تابعين ، حيث يعتمدون عليك تمامًا ويتركون لك التعامل مع جميع الأشياء واتخاذ جميع القرارات، إضافة إلى خضوعهم لك بكل ما في الكلمة من معنى، كما أنهم لا يضيفون أية قيمة تذكر على الأداء . فليس لديهم استعداد للمساعدة بتقديم ما لديهم من معلومات ، وبذلك فإنهم دائمًا ما يتفقون فقط مع ما لديك من أفكار حتى أن الشخص من النمط المتغطرس الذي يميل إلى حب خضوع الآخرين له يبدأ في التشكك في مدى صدق وفعالية سلوكهم . ويعد الإذعان والاحترام الزائد مشكلة حقيقية في العديد من التنظيمات الهرمية ، وذلك عندما يحاط المديرون العامون برجال دائمي الاتفاق معهم مما يحجب عنهم حقيقة الواقع .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا كنت ممن يستمتعون بأن يكون محاطًا بعدد من المطيعين التابعين الخائفين المتزلفين بكل مافي الكلمة من معنى فلا تفعل شيئًا، وبذلك فإنك سوف تعمل في جنة

من السذاجة والخداع ، خاصة إذا وقعت فريسة الإطراء والتملق والمداهنة، وصدقت نتيجة لذلك بأنك مؤكد النجاح. وهذه طبعًا تمثل وصفة من الرضا الذاتي ولكن من المرجح أنك عاجلاً أو آجلاً سوف تحصل على ماينوبك وما تستحقه من القصاص .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك اعتبار المتملق وكأنه شخص موال لك تمامًا ولكل ما تقوله أو تفعله ، وبذلك فإنه سوف يكون في صفك على أية حال ، ومع أن الولاء أو الموالاة تعد بشكل عام شيئًا جيدًا ولكن في الوقع لم يعد منها ما يكفي في أيامنا هذه ! . ولكن المشكلة تكمن في أن المتملقين مذعنون وخائفون بشكل تام ودون تردد، وهذا في حد ذاته قد يكون سببًا في إثارة شكوكك حول نوعية وجودة ولائهم لك.

ومن منظور آخر يمكنك أن تتصور الشخص المتملق كشخص مهذب إلى ما لانهاية . وهو بذلك يميل إلى التراجع حتى لا يتسبب في أي إساءة لأحد ، وحتى لو كانت لديه فكرة فإنه لا يحلم أن يعبر عنها يومًا من الأيام خوفًا من أن يجلب إلى نفسه المتاعب أو أن يسئ إلى شخص أعلى منه مرتبة أو أكثر منه خبرة . وبناءً عليه فإن المفهوم السابق سوف يساعدك على أن تتفهم أن مجرد إعطاء الفرصة للمتملق غير كافية حتى تمكنه من القيام بالتعبير عما لديه من أفكار وآراء، ولذلك فإنه يجب البحث عن طرق ووسائل أخرى حتى تجعلهم قادرين على التعبير عن آرائهم .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يساعد التدريب الحازم المتملقين كثيرًا لكي يدركوا أنه من حقهم أن يقوموا بالتعبير عما يعن لهم من أفكار عند (ومع) أي أحد ، حتى لو كان ذلك مع رموز السلطة في المنظمة خاصة، كما يجب عليهم أن يدركوا أن الأرض لن تنشق وتبتلعهم وأنه ليس هناك ضير من أن يقوموا بإبداء فيض من مشاعر الاحترام مع القيام بالتعبير عما يجول في خاطرهم أيضًا ، ولكن من المؤكد إن مجرد إدراك ذلك وتوفر الشجاعة للقيام به يمثلان شيئين مختلفين تمامًا ، وبذلك يجب عليك القيام بتشجيع

المتملق ، باديء ذي بدء ، حتى يقوم بممارسة الجرأة وإبداء آرائه في حالات معينة تتصف بمحدودية المخاطرة، وبهذا فإنه وبمجرد اكتشافه لعدم تحقق نتيجة تخوفه المطلق فإن ذلك ربما يكون سبباً في تشجيعه للميل إلى المزيد من الجرأة والجسارة والتي قد تقوده بالتالي إلى البدء والقيام بالتعبير وإبداء آرائه عند من يهمه من الأشخاص. ولكن رغم ذلك فإنه من المرجح أنه سيقوم بالتراجع متى ما سيطرت عليه أفكاره الخاصة به في مراحل معاناته الأولى . وهذه هي بالضبط النتيجة المتوقعة كنتيجة لمحاولة تعديل الشخص دون القيام بإجراء التعديلات المتممة على الحالة ذاتها .

قم بتعديل الوضع :

من المرجح أن المتملقين قد اكتسبوا وتعلموا أن يكونوا محترمين ومراعين لمشاعر الآخرين منذ فترة طويلة من الزمن ، وهذا ناتج عن اكتشافهم أنه من الأسهل عليهم أن يطيعوا مثلاً رغبات الوالدين، المعلمين، رجال الشرطة، الرفقاء، الأقوياء، ورموز السلطة في حياتهم، ولكن ما يهمنا في هذا الأمر ليس التاريخ الماضي لهذا السلوك بل إن ما يهمنا هو الوضع الحالي واستمراريته حتى ولو كان هذا الوضع قد أدى إلى تشجيع سلوك التملق من غير قصد .

وتتمثل المثيرات المحتملة لسلوك التملق في الحالات التالية:

عندما يمده أحد رموز السلطة بتعليمات للقيام بشيء ما .

عندما يبدو له أن الأشخاص الآخرين جميعًا متفقون .

عندما يكون عضواً في لجنة كبيرة وتكون الفرصة مهيأة له للاختباء داخل مجموعة العمل .

الفوائد المحتملة من انتهاج سلوك التملق تكون في مثل الحالات التالية :

عند النجاح في تجنب النزاع، المشاحنة، وتفاقم الأمور.

عند كسب استحسان رموز السلطة .

عند النجاح في تجنب المسئولية .

ويمكن ملاحظة التملق بشكل واضح وجلي عند تواجد أحد رموز السلطة ، ولكن بمجرد ذهاب رمز السلطة فإن التملق في هذه الحالة إما أنه سيختفي تمامًا أو أنه سيقل إلى الحد الأدنى . إذاً فإن مربط الفرس يكمن في إيجاد الكيفية التي يمكن من خلاله القيام بالتخفيف من درجة تملق المتملق دون أن يختفي رمز السلطة ! ولإنجاز ذلك فإن الأمل معقود في العمل على تغيير الفوائد التي يجنيها المتملق ، وذلك عن طريق وضع المتملق تحت المجهر بشكل مستمر، وأفضل طريقة واضحة في هذا المجال هي عن طريق كبح إصدار التعليمات إليه وعدم إعطائه فكرة معينة ، ومن ثم يطلب منه القيام بطرح فكرة أو رأي أولاً ، وبهذه الطريقة وعلى الرغم من أنهم سيؤدون ذلك مع الإبقاء على مراعاتهم لرغبات الآخرين بعض الشيء، ولكن بمجرد أنك جعلتهم يبدءون في طرح الأفكار ، فإن هذا يعني أنك قد حرمتهم من ممارسة شيء ما هم يتفقون معه أصلاً .

ومع هذا فإنه من المهم أن تقوم بدعم السلوك الجديد وذلك عن طريق إبداء الموافقة والتخفيف من النزاع إلى الحد الأدنى في كل حالة تقوم بتطبيق ما سبق . وبهذا فإنك سوف تجذب المتملق تدريجيًا للخروج من صومعته ، وتمكنه من أن يكتشف أن رفع عنقه بإبداء آرائه وأفكاره في الموضوع لا يعني أنها ستقطع .

الكسول :

يفتقر الأشخاص الذين يتصفون بالكسل إلى الطاقة والحيوية، فهم عادة ما يتحركون بطريقة تتصف بالبلادة والكسل، حيث تتحكم فيهم أهواؤهم ورغباتهم ويؤدون أدنى حد ممكن من العمل . ومن المهم هنا أن نفرق بين فئة الأشخاص الذين يميلون إلى الكسل نتيجة عوامل صحية أو مرضية والتي تجعلهم بالتالي غير قادرين على أداء العمل بشكل سريع وشديد ، وفئة الأشخاص الذين يتجنبون أداء العمل رغم مقدرتهم على أدائه ولكن لا توجد لديهم الرغبة في ذلك، وبذلك فإن الكسل ما هو إلا خصنيصة مزروعة في الأشخاص الذين لديهم الإمكانات المطلوبة لأداء العمل ولكن ليس لديهم الاستعداد والرغبة للقيام به، ففي الوقت الذي يمكنك على سبيل المثال أن تجد فيه أحداً ما يتوهج حماسة ويبدو بعيداً كل البعد عن الكسل عند ممارسته للعبة كرة القدم (أو حتى عند حديثه عن مباراة كرة القدم التي شاهدها ليلة البارحة) ولكنك تجد أن هذا التوهج يتناقض تناقضاً حاداً عند ممارسته للعمل . ومن ذلك فإنه يمكننا أن ندرك أن المسألة لا تعدو أن تكون مسألة دوافع ؛ لأن الكسل يتغير من موقف إلى آخر اعتماداً على الحالة أو الظرف . ولكن إذا كانت حالة الكسل تمتد إلى كل شيء وفي كل الحالات فأنه من المرجح أن يكون وراء ذلك عرض مرضٍ ؛ ولذلك فإنه يجب عليك أن تقترح على من ينطبق عليه هذا الوضع ضرورة مراجعة الطبيب .

ويعد الأشخاص الذين يميلون إلى الكسل مشكلة ؛ وذلك بسبب أنهم لا يقومون بإنجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد لإنجازه كما أنهم يثيرون امتعاض واستياء من يعملون معهم من الزملاء خاصة إذا كانوا يعملون معاً في مكتب مشترك أو أنهم ضمن فريق عمل مشترك نشيط ويرغب كثيراً في إنجاز عمل متميز حتى يكافأ عليه .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يتمنى الأشخاص الكسولون أن تتركهم وشأنهم لكي يستمروا في أدائهم المتدني وبذلك فإنهم يتمنون ألا تقوم بفعل شيء ! ولكن لن يكون لك خيار في ذلك خاصة ، إذا لم يكن هناك تناسب بين ما ينجزه الكسولون من عمل وما يدفع لهم من مقابل لذلك العمل، وبذلك فإنه لابد من فعل شيء ما . ويعتمد ما ستقوم به على ما إذا كنت زميلاً لهم أو رئيسهم في العمل ولكن في كلتا الحالتين فإنك ستجد أن كسلهم يمثل أثرًا عكسيًا وغير ملائم عليك وعلى العمل ، وسوف تجد نفسك مرغمًا ومضطرًا لفعل شيء ما لتحسين الوضع .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

تتمثل مشكلة توجيه لقب الكسول إلى أحد ما في أنها تعطي تعميمًا بأن ذلك الشخص يتسم بالكسل في كل جوانب شخصيته دون تقديم علاج واضح لذلك .
على الرغم من أنه يجب أن ينظر إلى الكسل على أنه لا يعدو أن يكون أسلوب ، أو طريقة كغيرها من السلوكيات التي اكتسبت وتم تعلمها خلال فترة من الزمن وتتصف بقابليتها للتغيير، وبناء عليه فإنه يمكنك النظر إلى الشخص الكسول على أنه شخص يتميز بأنه يعرف كيف يعيش ويتواءم مع الظروف المختلفة بعد أن اكتشف أنه قد تم توريطه ومطالبته بإنجاز مهام لا تعنيه لذلك فإنه يقوم بأقلمة نفسه مع تلك الظروف والقيام بالتالي بإنجاز الحد الأدنى منها، ومن خلال هذا التصور فإنه يمكننا أن نستنتج أنه ليس هناك شخص كسول بمعنى الكلمة ولكن يوجد شخص ما لا يرغب في العمل، ومع هذا كله فإن ما يرغبه الناس وما لا يرغبونه يمثلان مسألة اختيار ذاتي .

وعلى الرغم مما سبق من مفاهيم وتصورات فإن ذلك لا يعفينا على أية حال من عمل ما في وسعنا للتأثير على سلوك الكسل .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

تصعب إمكانية القيام بإقناع شخص ما كسول بأن حالة الكسل هذه ليست في صالحه، وسبب ذلك عائد من وجهة نظره إلى أن كل ما قام به من أعمال وتجارب سابقة تشير إلى غير ذلك . هذا إضافة إلى أنه تبنى الكسل أصلا كوسيلة تضمن له أداء الحد الأدنى من العمل الذي لا يرغبه، إضافة إلى أنه سبق أن مارس ذلك فيما مضى و في العديد من المناسبات التي لا تعد ولا تحصى حتى أصبح ذلك ديدنه وطريقته التي يعمل بها، ولكن الامتحان الحاسم للكسول على أية يكمن فيما إذا قمت بإعطائه شيئًا أو عملا يرغب أن يقوم به وعندها يمكنك أن تلاحظ مدى استمرار سلوك الكسل من عدمه لديه ، فإذا تغير سلوكه فإن هذا يعني أن سر الكسل يكمن في المهام الموكلة إليه ، ومن ثم فإنه لا يمثل خاصية متأصلة في سلوكه.

ونتيجة لما سبق فإن الطريقة المثلى لمواجهة الحالة تكمن في ضرورة العمل على تغيير الوضع نفسه وعدم تضييع الوقت في إسداء النصائح إلى الشخص الكسول، لأن النصائح تنحصر فوائدها فقط في أنها تعطي مؤشرات من المحتمل أن تكون مفيدة لتوجيه الشخص إلى أفضل طريقة لتعديل الوضع لجعله أكثر إنتاجية .

قم بتعديل الوضع :

لا يمكن الادعاء بأن هناك شخصًا كسولاً طوال الوقت إلا إذا كان ذلك الشخص معلولاً ، فربما تجد أن أحدهم كما أسلفنا كسولاً في العمل ، ولكنه متحمس ومجتهد عند ممارسته لإحدى هواياته أو اهتماماته خارج العمل . إضافة إلى أن الكسل في حد ذاته في العمل قد لا يتصف بالاستمرارية ، حيث إنك قد تجده متقلباً من نشاط إلى آخر ومن مهمة إلى أخرى.

ومن ذلك يمكننا أن نستشف أن مثيرات الكسل عادة تتمثل في العمل نفسه ، وذلك عندما تكون مهامه غير مشوقة أو تتصف بالتكرار، أو متخصصة إلى الحد

الذي تصبح فيه المهام غير ذات معنى، ونتيجة لذلك فإنه من غير المدهش أن يجد الأشخاص صعوبة في الإبقاء على حماسهم وإظهار رغبتهم في العمل . وهذا ما يجعلهم ينزلقون بشكل سريع إلى عادة التحرك ببطء والمماطلة والتسويف (انظر المماطل) ومن ثم قضاء الوقت في الثرثرة بدلاً من قضاء الوقت في إنجاز العمل وتتجلى حينها جميع الأنماط السلوكية الأخرى للكسل.

كما يمكننا أن نحصر الفوائد التي يجنيها الكسول من الكسل في أن الكسولين ينجحون في أداء الحد الأدنى من العمل، فقد نجد أن الكسولين في كثير من الأعمال التي يقومون بها لا يعانون من أية عواقب أو نتائج سلبية مضادة وكافية للحد من أدائهم المتدني . وإذا لم يتم التعامل معهم على أساس مبدأ الأجر مقابل القطعة أو ربط رواتبهم بمستوى أداء معين من العمل فإنهم سيبقون على ماهم عليه كما أن مطالبتهم بالإقلاع وإيقاف سلوكهم يقع في آذان صماء (بل أنه يعتبر بالنسبة لهم علاجًا لكسر الروتين والرتابة التي يعيشونها) وذلك بسبب أن الفوائد التي يجنونها من إنجازهم المنخفض في العمل تمثل عاملاً أقوى من (العقوبة) الناتجة عن توبيخهم وتعنيفهم .

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن تطبيق بعض أو كل الإستراتيجيات الأربع التالية لمواجهة المشكلة :

أولاً : القيام باختبار طبيعة عملهم والنظر في مدى إمكانية جعله أكثر تشويقا . فعلى سبيل المثال، هل يمكن جعل العمل أقل تخصصًا، وبذلك تكون النتيجة النهائية له ذات معنى ؟ أو هل يمكننا كسر روتين العمل الجامد وجعله متغيرًا بعض الشيء بشكل أو بآخر ؟

ثانيًا : يمكنك القيام باختبار وسائل معينة للحد من حرية التصرف في العمل ، وذلك بهدف إرغام الشخص الكسول على أن يقوم بتحقيق الخطوات اللازمة للأداء المطلوب منه، ففي نظام خطوط التجميع كمثال تقليدي، يتم إعداد خطوات وإجراءات

مسبقة ومحددة للعمل يجبر العاملون بالالتزام بها ووفق السرعات المحددة لها . وفي الحقيقة أن الأشخاص حتمًا لن يكونوا سعداء بالتعامل معهم كالمكائن، ولكن هذه الخطوة في الحقيقة تؤدي إلى الإقلال من الكسل .

ثالثًا : يمكنك تبني سياسة الدفع للأشخاص مقابل النتائج التي يحققونها وليس على مجرد حضورهم للعمل، ذلك بسبب أن بعض أنظمة الدفع مقابل الأداء تنجح في تحفيز وإغراء الشخص الكسول للزيادة من أدائه.

رابعًا : يمكن استخدام نظام الإثارة عن طريق القيام بالمراقبة اللصيقة للشخص الكسول ، حيث يمكن حث الشخص لأداء الأعمال التي يرغب في إنجازها على أن يكون قد تم عمل الأشياء التي لا يحبها أو لا يرغب فيها قبل ذلك، ويمكن بناءً عليه إيجاد نظام فترات راحة خاصة للأعمال الشاقة وإيجاد مكافآت مشروطة للأعمال المتميزة .

وإذا تعذر تطبيق أي من الإستراتيجيات السابقة، فإنه يمكنك الدمج بين أي أجزاء منها، إن الدمج بين الإشراف اللصيق والحد من حرية التصرف مع تدعيمها لوجود نظام الثواب والعقاب على سبيل المثال سوف يساعد على القضاء على سلوك الكسل بفاعلية .

المناور :

يمكن اعتبار الأشخاص المناورين أنهم أشخاص مضللون، و ذلك من منطلق أنهم يؤثرون في الأشخاص الآخرين بلباقة ودهاء، حيث يجعلونهم يقومون بفعل شيء ما يتناسب في حقيقته ، ويصب في مصلحتهم أكثر من مصلحة أولئك الآخرين، فهم على سبيل المثال لا ينتهجون الأساليب المباشرة في طلباتهم من الآخرين، بل أنهم يوجهون الحالات ويدبرونها ببراعة ؛ حتى تتواءم مع مصلحتهم في الوقت الذي يكون فيه الشخص المناور عليه في غفلة ولا يدرك بأنه خدع حتى تبدأ تتكشف له الحقائق وبشكل تدريجي لاحقًا مما يكون سببًا في غيظه وامتعاضه . وأوضح مثال على ذلك هو عندما يشعر الأفراد أنه تم إجراء المناورة عليهم من قبل مسوقي السلع من خلال جعلهم يقومون بشراء أشياء هم في حقيقة الأمر لا يرغبونها أو ليسوا في حاجة إليها . مثل شراء قسيمة تأمين معينة أو شراء زجاج مزدوج للسيارة أو المنزل أو المشاركة في برنامج الاقتطاع أو السياحة بالمشاركة....إلخ .

كما أن ما يحدث من محاولات تناورية على مستوى العمل اليومي يعتبر أكثر دقة حيث نجد أن المديرين يناورون على مرءوسيهم، والمرؤوسين يناورون على رؤسائهم، والزملاء يناورون على زملائهم . فعلى سبيل المثال فإننا قد نجد رئيسًا في العمل قد وجّه اهتمامًا كبيرًا إلى إحدى المشكلات في العمل ويرى أن هناك ضرورة لإيجاد أفضل طريقة لمواجهتها . لكنه بدلاً من أن يسلك الطريق كما يجب وبأسلوب نزيه فقد قرر انتهاج أسلوب التمثيلية التحذيرية لأخذ نصائح مجموعة العمل مدعيًا وزاعمًا أنهم ذوي عقول متفتحة وأنه ليس هناك حل آخر، وللوصول إلى ما يريد فإنه يبدأ في مناورته من خلال سيطرته على النقاش بطريقة تجعل جميع المشاركين يصلون بطريقة أو بأخرى إلى نفس الاستنتاج الذي يرغبه بل ويعمل على إقناعهم بعد ذلك بأن ما تم التوصل إليه ما هو إلا نتاج آرائهم هم بالدرجة الأولى .

ومثال آخر هو عندما يقوم أحد المرؤوسين بتحريك رئيسه بلباقة ودهاء للموافقة على أي شيء مثل شراء نوعية جهاز معين أو إعادة تخصيص المكاتب أو استقطاب مستشارين خارجيين من جهة استشارية بعينها، كل هذا يتم بأسلوب معين على أن الفكرة نابعة أساسًا من الرئيس نفسه . ويستطيع المناور في بعض الأحيان أن يدبر ويحبك مكيدة على مدى طويل الأجل للوصول إلى نتائج محددة . وعلى أية حال لا تعتبر المناورة مشكلة إلا إذا أدركها الآخرون ؛ لأنها عندما تتكشف تتسبب في غيظهم وامتعاضهم، لكن متى ماكان المناور محترفًا وذي مهارة عالية بحيث تكون لديه القدرة ألا يكشف و يضبط متلبسًا ولا يتضح للناس أبدا أنهم قد خدعوا فإنه ليس هناك ما يمكن اعتباره مشكلة .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

ينتهج المناورون أسلوب المناورة لأنهم يجدون هذا الأسلوب فعالاً ويحقق لهم ما يريدون، ومن المؤكد أن التناور سوف يزداد على الأقل أو يستمر إذا لم تفعل شيئًا، لأنه من المرجح أن زيادة واستمرارالمناورات تعتمد على الفرص المتاحة لنجاحها ، كما أن استمرار نجاح التناور يمثل ميلاً لتدعيمه وتقويته، وعلى أية حال فإنه من الأفضل كشف المناور حالما يضبط وهو يمارس المناورة على أن تقوم بأخباره بأنك تعرف ما يرمي إليه لأنه متى ما تركت المناور وشأنه فإن هذا سيؤدي إلى كبت الثقة والمصداقية في العمل .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك النظر إلى المناورين على أساس من أنهم أشخاص يؤمنون إيمانًا كاملاً بضرورة كسب عهود ووعود الآخرين بما يتميزون به من مهارة في الإقناع وصبر لا حدود له، وهذا في حد ذاته يصف توقهم الشديد إلى جذب الآخرين ليكونوا على

نفس مستوى تفكيرهم الحقيقي وليس تفكير المناور نفسه، ويمكنك أيضًا أن تنظر إلى المناور من جانب آخر على أنه من جانبه شخص محب للغير وغير أناني ولا يقوم بأي عمل سيئ أكثر من أنه يقول كذبة بيضاء، وفي الواقع فإنه من الواضح أن هذا المفهوم أو التصور لن يستمر طويلاً إذا كان أسلوب المناور واضحًا وجليًا سواء أكان ذلك في وقت المناورة أو فيما بعد، ونتج عنه امتعاض وتذمر من ضحاياه.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

إن أفضل طريقة لإحداث تغيير في الأشخاص المناورين هي أن تقوم بإعلان وكشف خدعهم ومواجهتهم بالمراوغات وأساليب الخدع التي ينتهجونها ، وأن عملية الفضح هذه في حد ذاتها تمثل هزة عنيفة للمناورين خاصة لتلك الفئة منهم التي لم تعتد استخدام مثل هذه الأساليب المباشرة معهم . وفي الواقع إن المناور لا يعرف حقيقة سلوكه والنتائج التي من الممكن أن تترتب عليها ، وبذلك فإنه في حاجة إلى مساعدتك في هذا الخصوص، وإلا فإن التناور سيصبح منهجًا حياتيًا لهم ، والطريقة التي ينزلقون إليها دومًا دون أية اعتبارات لأية بدائل أو اختيارات أخرى .

قم باختيار مثال حدث في وقت قريب سواء أكان ذلك حدث معك أنت شخصيًا أو أنك شاهدت شخصًا آخر يتم التأثير عليه بدهاء وخداع من قبل المناور، ولا تحاول الإمعان أو التفكير في المشاعر التي تلي المناورة وما ينتج عنها من غيظ وامتعاض ؛ لأن هناك احتمال أن الشخص المناور سوف يرفض هذا الطرح على أساس أنها نتائج ومشاعر حتمية وصغيرة لابد من حدوثها كثمن للتعاملات بين الأشخاص من وقت لآخر . ولكن يوجد هناك خط آخر أكثر فعالية حيث يجب التعرف من خلاله على الهدف الحقيقي للمناور وبناءً عليه يمكن إيجاد منهجية معينة عن طريق إيجاد مجموعة من البدائل لتحقيق ذلك الهدف مع تحديد العيوب والمزايا لكل بديل من تلك البدائل .

وفي الحقيقة إن المناور يمكنه العمل مع جميع البدائل عدا تلك التي تحتمل النزاهة واستخدام الأسلوب المباشر والصراحة في التعامل مع الآخرين، فإذا كان بإمكانك إقناعهم بأن أهدافهم يمكن تحقيقها بسهولة عن طريق استخدام الأساليب والطرق المباشرة، فمعنى ذلك أنك نجحت في جعل الصراحة في التعامل ضمن برنامجهم كما يمكنك مساعدتهم بأن يعرفوا بأنهم إذا أرادوا أن يؤثروا في أحد ما فإن الخيارات متاحة لهم ؛ حيث إن هناك وقتًا ومكانًا لا يحتمل سوى استخدام الأسلوب المباشر وضمان المصداقية والثقة ، كما أن هناك وقتًا ومكانًا يمكن استخدام أساليب الدهاء والمناورة .

قم بتعديل الوضع :

ينتهج المناورون أساليب المناورات ؛ لأن تجاربهم السابقة أثبتت أنهم يحققون ما يرغبون فيه من خلالها ، وبذلك فإنك في حاجة إلى العمل فى التأثير على الوضع أو الحالة ذاتها بطريقة تمكنهم من الحصول على ما يرغبون فيه بسهولة في حالة انتهاجهم الأسلوب المباشر والنزيه وجعل الحالة صعبة المنال في الوقت الذي ينتهجون فيه أسلوب المناورة .

وبمعنى آخر فإنك في حاجة إلى معالجة الحالة ذاتها حتى لا تعطي فرصة لأسلوب المناورة أن ينجح، وحتى لا ينطبق عليك المثل الشعبي القائل " جاء يكحلها عماها " فإنه يجب عليك أن تكون صريحًا عند تقديمك النصيحة للمناور، يجب أن تقوم بالاتفاق معه بإقرار بعض العقوبات المزعجة له بعض الشيء متى ما ضبط وهو يمارس سلوكه المناور وهكذا. واعمل على مكافأته عند انتهاجه الصدق والأسلوب المباشر. ومن العقوبات الممتازة المقترحة أن تجعل المناور يذهب ويعترف بل ويعتذر للأشخاص الذين ناور عليهم، إن استخدام مثل هذه الصراحة تتناقض تمامًا مع انتهاج أسلوب التناور، ولكن مع ذلك سوف يثبت استخدام الصراحة فائدته وسوف يشكل خبرة مفيدة خاصة بالنسبة للشخص الذي ألف انتهاج هذا السلوك.

وعلى النقيض من ذلك يمكنك استخدام أسلوب المكافأة عند انتهاج الصراحة والأسلوب المباشر والعمل على مكافأتهم بتقديم الشكر لهم وزيادة التعاون معهم والإقلال من العداء والمشاحنة معهم أيضاً.

المضحي:

يبحث المضحون عن لفت الانتباه إليهم عن طريق إيضاحهم المطلق بأنهم يقومون بعمل مآثر وصنائع جيدة للآخرين على حساب الكثير من المعاناة الشخصية لهم والتي يواجهونها نتيجة تحقيق تلك المنن والمآثر ، والصنائع الجيدة من وجهة نظرهم تتمثل على سبيل المثال في استقبال مكالمة هاتفية لأحد ما أثناء فترة ذهابه لتناول وجبة الغداء، أو مساعدة أحد ما بتمكينه من تجاوز الطابور إلى ماكينة الاستنساخ، أو إيصال زميل بالسيارة عند تعطل سيارته .

ويقوم المضحي بتقديم كافة الخدمات والمنن بشكل تطوعي في ظل إظهار رغبة واستعداد ودون أي تحفظ . وبعد ذلك يقوم بالتنهد وإرسال تعليقات أو ملاحظات خصصت أصلاً لجعل متلقي الخدمة ودون أية شك يشعر بأن هناك تضحية شخصية فعلية منقطعة النظير قد قدمت له .

ومن الأمثلة التي يقدمها المضحي كتعليقات أو ملاحظات لتحقيق هدفه هي قوله " إن رنين هاتفك لم يتوقف أبداً " أو " حتى إنه لم يكن لدي الوقت الكافي لأكل الساندويتش نتيجة قيامي بـ" أو " وعندما حان دوري للوصول إلى آلة الاستنساخ بعد أن أعطيتك الفرصة قبلي وجدت أن حبرها قد نفذ " أو " أن إيصالي لك هذا إلى منزلك يعني أنني سأذهب إلى الموعد الذي قطعته على نفسي متأخراً " أو " يالي من مسكين " وكل هذه العلامات أو المؤشرات لا ترمي إلى إرسال اتهام مباشر للشخص الآخر ولكنها تهدف إلى أن ترغمه على الشعور بالذنب الذي يقوده بالتالي إلى أن يكون سخياً في تقديم اعتذاراته وتعابير العرفان والجميل للشخص المضحي إن المضحين الحقيقيين هم الذين يضحون من أجل الآخرين وفق مبادئ ومعتقدات متأصلة ، ولكن الأشخاص الذين يلعبون دور المضحي فإنهم يضحون بأنفسهم بأسلوب تناوري ومخادع يهدف إلى جعل متلقي الخدمة يشعر بالذنب . وهذه تعتبر لعبة نفسية (انظر الملاعب) تجعل الأشخاص يشعرون بالمديونية غير الضرورية عند نجاحها، وتؤدي بالتالي تدريجياً إلى تحريف مصداقية الأخذ والعطاء بين الأفراد .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن تجاهل المضحين يؤدي إلى حرمانهم من اهتمام الآخرين الذي يعد المصدر الأساسي للفوائد التي يجنونها من سلوكهم، وبذلك فإن ذلك الحرمان يكون سبباً في استبعاد أية مزايا يمكن المضحي أن يجنيها من استمراره في ممارسة لعبته، ومع احتمال أن يكون سلوك الاستشهاد عادة نمطية متأصلة في الشخص على شكل مستعص، الأمر الذي يقوده إلى مواصلة سلوكه رغما عن إرادته و رغم ما يواجهه من عقبات بعد أن يكون هذا السلوك ربما قد خبا لديه فترة من الزمن ، إن تجاهل الشهيد لن يكون له أي أثر مؤذ عليه ولكن التجاهل في حد ذاته ربما لا يعد كافيًا للسيطرة على المشكلة على الرغم من أنه أمر يوصى به في حقيقة الأمر.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك تصور المضحين على أنهم أشخاص يقللون من قيمة أنفسهم : حيث إنهم يستثمرونها ويجعلونها تستغل بمقابل ضئيل ودون شكر أو ثناء، وهم يقومون بهذا كله بحثًا عن التقدير والاحترام من الآخرين أو حتى بحثًا عن لمسة حب وعطف، فهم يعتبرون من الأشخاص الذين لديهم رغبة وحب للغير ولديهم الاستعداد دوما لأن يكونوا تحت إمرتهم . ويفهم مما سبق أنهم يقومون بكل هذا ، لأنهم يهدفون أخيراً إلى كسب تعاطف الآخرين ومشاركتهم الوجدانية وكذا التقدير المناسب مقابل الخدمات التي قاموا بتقديمها لهم ، وهم بذلك يعتبرون فيه أن هذا التقدير يمثل واجبًا مستحقًا لهم ، وكما يبدو فإنهم لن يشعرون أنهم بمأمن بأي طريقة أخرى غير هذه . وربما يساعد المفهوم والتصور السابق على أن نرى أن التضحية ما هي إلا نحيب للحصول على المساعدة من الآخرين ، وبذلك فإنه يتم تقديم العديد من الدعم والتعزيز الإيجابي المعتنى به جدًا والذي لا يشترط أن يكون مبنيًا على طلب خدمات أو منن مسبقة من الآخرين ، إن المضحين في حقيقة ألامر في أمّس الحاجة

إلى الملاحظات الإيجابية، كما أن التضحية تمثل علامة أكيدة تدل إلى كونهم في مستوى يقل عن حاجتهم الفعلية من التقدير والاعتبار .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يعاني المضحون عادة من انخفاض في الروح المعنوية وهذا ما يجعلهم يعولون بشكل كبير على الاعترافات التي تصدر من الآخرين مقابل الصنائع التي يقدمونها لهم، وبذلك فإنه من المرجح أنك لن تستطيع القيام بعمل أي تأثير يذكر في الطريقة التي يرون بها أنفسهم ولكن يمكنك انتهاج أسلوب أكثر واقعية وذلك عن طريق تركيزك على إظهار والتأكيد لهم بأن هناك طرقًا أخرى عديدة غير التي ينتهجونها يمكنهم من خلالها الوصول إلى استحسان الآخرين . فلو نظرنا إلى تصرف الشهداء وسلوكهم فإننا نجده يتضمن نموذجين أو خطوتين رئيسيتين :

الأولى : التطوع بالمساعدة .

الثانية : إظهار فيض من علامات الاستعطاف والمسكنة .

وبذلك فإننا نجد أن ميل المضحي إلى التطوع بالمساعدة هو الذي جعل من السهولة بمكان عليه أن يسلم بها ويعتمد عليها، وكما هو معروف إذا جعل الطلب يسبق تقديم المساعدة والاستعداد لهـــا، فإن هناك احتمالاً قويًا أن تزداد نسبة الشكر والامتنان . وبذلك فإن مجرد وجود أو توافر طلب للمساعدة فإن هذا يعني القبول بأن هناك مشكلة وأنه تم طلب الشخص المضحي كشخص يمكن أن يساعد على حلها، ونتيجة لذلك فإن الشكر والامتنان الغزير والوافر الذي سينتج عنه نتائج الإنقاذ التي طلب من المضحي سوف تقود إلى الإقلال من أهمية وضرورة علامات الاستعطاف والمسكنة التي كان يصدرها الشهيد لاستعطاف الآخرين .

أخيرًا إن قيامك بإقناع المضحين ليتخذوا رهانات محسوبة ، وذلك من خلال عدم إقدامهم على التطوع ؛ حيث إنه من الأفضل لهم أن يبقوا منتظرين حتى تطلب منهم

المساعدة، و هذا يعتبر الحل الناجع لسلوكهم، ولكن متى ما كسروا ذلك وسلّوا سيوفهم بالتطوع مرة أخرى فإنه يجب عليك نصحهم بمعاقبة أنفسهم عن طريق تشجيعهم على مقاومة إغراءات الانغماس في المسكنة كوسيلة لمناشدة الآخرين على الاعتراف بفضلهم .

قم بتعديل الوضع :

من المحتمل أن تكون التضحية تمثل صفة لصيقة للمضحي منذ فترة طويلة، وبذلك فإن مثل هذه العادة أو السلوك يمثل عمراً زمنياً يحتاج إلى قوة إرادة وإصرار لكسره . وعلى الرغم من ذلك فإن قيامك بفعل شيء ما لتعديل الوضع وجعل تنفيذ سلوك التضحية صعباً أو الإقلال من نجاحه سوف يساعد كثيراً .

يمكنك استخدام أسلوب معين كإجراء وقائي ، ذلك بأن تخرج عن عادتك وتقوم بتكبيل الثناء والتمجيد وعلامات التشجيع وأي شيء تراه مناسباً يؤدي إلى نقل علامات العرفان والتقدير والاهتمام المضحي . إن هذه الطريقة تحقق المطالب الأساسية للشهداء دون حاجتهم إلى أن يقوموا بممارسة ألعابهم، وبناءً عليه يمكنك استخدام قياس علاجي للوضع ، وذلك بأن تقوم بسحب أو حبس تلك الفوائد المستحقة والجامحة من الفوائد السابقة عندما تبدو عليه علامات الاستعطاف والمسكنة . كما أنه يمكنك مناقشة التضحية بشكل مفتوح على أنها طريقة غير سوية للحصول على التقدير والعرفان من الآخرين، ويمكنك في نفس الوقت أن تقوم بتذكيرهم ببعض المواقف والأوقات التي كانوا فيها كذلك، كما أنه ليس هناك أسهل من أن تثير معهم مسألة إدراك الذات ، واجعلهم يزدادون مهارة في هذا الشأن حتى يصبحوا على إدراك كامل بسلوكياتهم .

المُتطفِل :

يوجد بعض الأشخاص الذين يعانون من دافع لا يقاوم للتدخل في الأمور ولا يحبون الانتظار ، كما أنهم يجدون أنه من الصعوبة عليهم بمكان تفويض الأمور أو حتى تركها على ما هي عليه . ويعود هذا إلى اعتدادهم الزائد بأنفسهم واعتقادهم بأن لديهم القدرة على أداء وعمل الأشياء بطريقة أفضل من أي شخص آخر .

ويتصف المتطفلون بميلهم إلى إبراز تفوقهم متى ماكان ذلك ملائماً لهم وذلك عند قيامهم بإنجاز النتائج بأنفسهم ، ولكنهم يصبحون مصدراً للإزعاج متى ما كان دورهم يتطلب تحصيل نتائج عن طريق أشخاص آخرين. ومن هذا المنطلق فإن المتطفل يفشل في القيام بالتحول المناسب من دوره كشخص يقوم بإنجاز المهمة بنفسه ودوره كرئيس أو مشرف . ونتيجة لذلك فإن المتطفلين يميلون إلى الاندفاع حول المهام بكل حيوية ونشاط ، كما أنهم يدخلون أنوفهم في كل صغيرة وكبيرة في العمل . هذا إضافة إلى تحكمهم الشديد في الجميع بشكل عام . والخوف كل الخوف في الحالة التي يتم فيها تعزيز مركز ومكانة المتطفلين ، وذلك كنتيجة لتفوقهم في الأساس كمشغلين لأنشطة معينة أو نظرًا لتميز رؤيتهم وبروزهم في مواقف بعينها .

يعد المتطفلون لسوء الحظ من نمط الإداريين الذين يفتقرون إلى المهارات الإدارية المناسبة بصفة عامة، إلا إذا كانت هناك ضرورة ملحة أو وضع معين يتطلب ضرورة اتخاذ خطوات قاسية لقلب الوضع، ومع ذلك فإن المتطفلين يتصفون ببعض البراعة من خلال ما يمتلكونه من قدرات على تحديد مواطن الخلل، ولكنهم من جهة أخرى يعتبرون ضعفاء في جانب التعزيز والتدعيم والتماسك لمجموعة العمل .فإذا كنت تعمل مع رئيس متطفل فإن هذا سيمثل مشكلة بالنسبة لك، وذلك بسبب أنه لن تكون هناك أية ثقة في أدائك للعمل بالطريقة التي تراها أنت.

وبناءً على ما سبق فإن تدخل المتطفلين بالطبع يأخذ أشكالاً وأنماطاً عديدة فربما يكون ذلك التدخل يمارس عليك مباشرة أو ربما أنه يتعدى ذلك إلى الموظفين الذين ترأسهم أوإلى أشخاص آخرين أيضًا . وقد يأخذ التدخل شكل فحص مدى التقدم الحاصل في العمل وقد لا يقتصر تدخل المتطفل على هذا الحد بل قد يصل التدخل إلى مسائل أكثر جوهرية ؛ حيث إن تدخله قد يطال تعديل وتحريك الأهداف ذاتها . إضافة إلى ما سبق ، فإن المتطفلين غالبًا ما يقومون بتغيير آرائهم وفق نزواتهم وأهوائهم ، وهذا في واقع الأمر ناتج عن صفة التناقض والتقلب التي يتميزون بها (انظر المتهور) .

وبمرورالوقت ونتيجة لخضوعك تحت تأثير القوة الضاغطة من قبل رئيسك المتدخل فإنه من المحتمل أنك ستصبح معتمدًا عليه بشكل أكبر ، وهذا هو رد الفعل المدرك والطبيعي في مثل هذه الحالة وذلك بسبب أن المتدخلين يجعلون الحياة أكثر صعوبة لكل من يرفض الإذعان والاستجابة لمطلبهم ، وذلك بزيادة التدخل أكثر وأكثر في شئونهم وليس الإقلال منه .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن اختيارك عدم اتخاذ أية خطوة لمواجهة التدخل فإن هذا يعني بأنك قد كيّفت نفسك وفق الحالة دون تذمر من إمكانية استمرار التدخل في شؤون عملك . وهناك احتمال ضئيل أن يقلل الرئيس المتطفل من تدخله في حالات مثل أنه سوف يعطيك قدرًا من الثقة ، أو أن هناك أحدًا آخر قد أخذ جل اهتمامه ، ومن ثم أدى إلى التخفيف من اهتمامه غير المرغوب فيه من قبلك ، ومن المؤكد أن مما يساعد كثيرًا على التخلص من التدخل هو وجود مجموعة من الزملاء المؤهلين والمقتدرين الذين ينجحون في إشغال رئيسك المتدخل في الوقت الذي تقوم فيه أنت بإنجاز ما هو

مطلوب منك من مهام وفق الطريقة التي تراها أنت مناسبة .

وتوجد طريقة إيجابية أخرى تعتمد على ضرورة قيامك بعمل شيء تجاه التدخل نفسه دون الأشخاص، وبذلك فإنه يمكنك التركيز على عملية التدخل ذاتها ، والتي تمثل مضايقة أو إضجار لك مع ضرورة أن تتعلم للكيفية التي يمكنك من خلالها كسب وتقبل الأشخاص الآخرين .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك بدلاً من أن تنظر إلى رئيسك المتطفل على أنه متدخل فضولي أن تنظر إليه على أنه شخص يهتم فعلاً بما تقوم به من عمل . وبذلك ونتيجة لاهتمامه بعملك إلى هذه الدرجة، فإنه يمكنك أن تعد تدخله على أنه شيء مساعد وغير مضجر، كما أنه لايسيء الظن بك وأن ما تعده مضايقة لك ما هو إلا مجرد عملية يقوم بها بهدف جذب انتباهك إليه .

كما يمكنك أن تعلم بأنه متى ما اعتبرت رئيسك المتدخل كشخص مهم بالنسبة لك فإنك سوف تميل إلى التعامل معه بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال يمكنك أن تقوم أنت ذاتيا بالمبادرة ودعوة رئيسك بإدخاله في العمل قبل أن يفرض هو عليك ذلك التدخل ، وبهذه الطريقة فإنك تعتبر قد اتخذت زمام المبادرة وقمت فعلاً بتوجيه اهتمامه إلى مجالات محددة في الأنشطة التي تقوم بها لتنجح بالتالي في إبعاده عن التدخل في أنشطة أخرى .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يمكنك فعل ذلك عن طريق قيامك بإعداد قائمة تصنف فيها مختلف التدخلات التي حدثت، على أن تكون شاملة أحداث الشهر الماضي أو في حدوده . ومن الأهمية بمكان أن تكون جميع الأحداث والوقائع تمثل أمثلة حالية أو قريبة جداً بدلاً من أن تكون وقائع قديمة حتى تتفادى الظهور بأنك تبكي على ما فات . وبعد ذلك

عليك القيام بإبراز الجوانب غير الملائمة من تلك التدخلات والنتائج التي ترتبت عليها وعانيت منها على أن يتم ذلك لكل عملية تدخل على حدة . ومن الأمثلة على ذلك ما يلي : "إنني ألزمت بإعادة كتابة أجزاء كبيرة من التقرير مما كان سببًا في تأخير وصوله إلى هدفه في الوقت المناسب" أو "مما كان سبباً في حرماني من فرصة إكمال المهمة بنفسي حتى النهاية " أو " إن ذلك التدخل قد أظهرني غبياً وغير كفء أمام العميل" ومثال آخر "إن المرؤوسين التابعين لي قد أخذوا انطباعًا أن وظيفتي قد اغتصبت مني نتيجة تدخل رئيسي بشكل كبير في عملي" وهكذا وبقدر ما يكون لديك أدلة وشواهد على التطفل والتدخل بقدر ما يكون ذلك مساعداً لك .

والآن أنت جاهز لمواجهة رئيسك ، ولكن يجب عليك التنبه ألا تقوم بذلك تحت ظل اهتياج وحماس عاطفي ، بل يجب عليك أن تنتهج أسلوب الحقائق والوقائع، والهدف من ذلك بالطبع هو الوصول إلى إقناع الرئيس بأن أداءك سيكون أفضل متى ما قام هو بالتخفيف من التدخل في عملك إضافة إلى التنبه بأن لا يحدث ذلك أمام الآخرين ، ومن ثم التخفيف من الجوانب غير الملائمة في العمل والنتائج السلبية التي تترتب عليها . اشرح له بأنك تتفهم وتدرك لم هذه الرغبة الجامحة لديه في التدخل في الأنشطة التي كلفت بها ؟ ، ولم يقم بعمل أشياء من المفترض أنك تقوم أنت بعملها له ؟، واقترح عليه أنه لو تركك وشأنك حتى تقوم بإنجاز المهمة بكاملها في ظل مساحة واضحة وجلية من الحرية ، فإنه بذلك يكون قد قدم إليك مساعدة كبيرة .

كما يمكنك أن تقترح عليه طريقة سهلة تعطي مؤشرًا ومنهجية على المدى الذي يمكنه من خلاله تفويض المهام إليك ، وتقسيم مجال التفويض إلى أربع فئات وفق ما يلي:

١- تقوم بأداء المهمة كاملة دون الرجوع إليه .

٢- تقوم بأداء المهمة كاملة ومن ثم تخبره عن ذلك.

٣- تقوم بإعداد الخطط اللازمة للمهمة مع ضرورة الرجوع إليه قبل أن تقوم بإنجازها .

٤- يجب أن ترجع إليه قبل أن تبدأ في إعداد خطة المهمة .

وبهذا فإنه متى ماكان تفويض المهام واضحًا حسب كل فئة من الفئات الأربعة فإن هذا سيجعل من السهولة بمكان أن تتحدى رئيسك عندما يتدخل في إنجاز عملك بشكل غير ملائم مستقبلاً . ويهدف من هذا التصنيف على المدى البعيد إلى (حد) الرؤساء من التفويض المقيد على المستويين ٣ ،٤ ونقله بشكل كامل إلى مستوى التفويض الكامل في المستويين١ ،٢ .

قم بتعديل الوضع :

يتدخل المتطفلون في العمل لأنهم تعلموا أن يقوموا بذلك في حالات معينة، ولذلك فإنك في حاجة إلى أن تقوم بتحليل الوضع لكي تتعرف على ما هو الشيء الذي يجعلهم يتدخلون، كما يجب عليك أن تحاول استكشاف الطرق المحتملة لتحسين الوضع وجعل الأمور تسير بشكل أفضل وفقًا لما يلي :

أولاً : أجب عن السؤال التالي :

متى يكون رئيسك متدخلا ؟

الإجابات المحتملة ربما تكون كما يلي :

- عندما يكون خاضعًا لضغط معين لإنجاز مهمة معينة .

- عندما تكون المهمة التي تقوم بها تتطابق وتتفق مع مجال تخصصه وخبرته .

- عندما ترد إليه شكاوى من العملاء أو تظهر له مؤشرات من عدم الكفاية.

- عندما تحاول أن تقوم بإنجاز العمل بشكل منفرد وعدم معرفته بأي شيء مما تقوم به .

ثانياً : أجب عن السؤال التالي :

ما الذي يجنيه من تدخله ؟

والإجابات المحتملة ربما تكون وفق ما يلي :

- أن ذلك يجعله في وضع أفضل لدرء وتفادي الضغوط .
- أن المهمة تنجز بشكل جيد (سواء أكان ذلك حقيقة أم حسب اعتقاده)
- الإقلال من الشكاوى وعدم الكفاية في العمل .
- تمكنه من إعطاء الإجابات بشكل مباشر على الأسئلة المربكة أو الصعبة.

وعندما تقوم بالتعرف على المثيرات والفوائد التي تحيط بسلوكهم فإنك ستكون في الوضع الذي يمكنك من اختبار الحالة والوصول بالتالي إلى ماهية الأشياء التي تتطلب تعديل . فعلى سبيل المثال يمكنك التقليل من استقلاليتك عن رئيسك في العمل ومحاولة إدخاله بشكل أكبر وبانتهاجك لهذه الطريقة فمعنى هذا أنك تجعله يتدخل بطريقتك أنت لا بطريقته هو . وإذا كنت تعرف أن لدى رئيسك خبرة كبيرة في مجال العمل الذي تقوم به فإنه يمكنك أن تنزع إلى تلك الخبرة ، وبالتالي فإنك بذلك ستتمكن من توجيه التطفل حيث تجعله يحدث في بداية الأمر مع ضمانك للحصول على الفائدة المرجوة منه (إن إحدى عشرة ساعة من التدخل تعتبر قليلة الفائدة مقابل الفائدة التي يمكن جنيها من وقت قصير من التدخل يقضى في المراحل الأولية من المهمة) .

المضايق :

يقوم المضايقون باستخدام أساليبهم التي تعتمد على الإزعاج(النق) المستمر على الآخرين والتملق لهم وتكثيف الضغط عليهم واستمراراً حتى يستسلموا ويذعنوا لمطالبهم . والمضايقة هي السلوك الذي يعتمد على الاستمرارية والضغط في الطلب دون توقف حتى ينجح في تحقيق هدفه ، ويحصل المضايقون على ما يحتاجون إليه وما يرغبون فيه من نتائج بطرق ملتوية تعتمد أساسًا على مفهوم الكسب الدائم والمستمر لهم . ونتيجة لذلك وفي آخر الأمر يحصل الشخص المضايق على مبتغاه ويمنح الطرف الآخر وهو الشخص الذي وجهت إليه المضايقة (النق) مكافأة هي عبارة عن راحة قصيرة وما يلبث بعدها معاودة تذمره مرة أخرى.

وتعد المضايقة مشكلة ؛ وذلك لأنها تمثل أسلوباً سلبياً لحث الآخرين على القيام بأداء الأشياء في ظل الإكراه بدلاً من تركهم على اختيارهم ورغباتهم، فعلى سبيل المثال نجد الأشخاص الخاضعين لزوجاتهم لا يبادرون بالقيام بأية مبادرة لزوجاتهم كما أنهم يصبحون معتمدين اعتماداً كاملاً على المضايقة(النق) كوسيلة هامة وضرورية لتحفيزهم للقيام بتحقيق مطالبهن . وعلى الرغم من أن هناك احتمالاً أنهم لا يرغبون في ذلك وربما أنهم يتذمرون ويدمدمون منه ولكن بمجرد ثبوت التذمر فإنه بذلك وبشكل سريع يصبح راسخ الجذور ، ويكون سبباً في إعاقة الأشخاص عن تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الخطوات التي يقومون بها . وهذا في حد ذاته يشابه الدور الذي يقوم به فاحصو التحكم لمستوى الجودة المطلوب والذي يطالبون من خلاله بتطبيق مقاييس الجودة عن طريق انتهاج أسلوب المضايقة المستمر ، وذلك عن طريق مقارنة ضمان الجودة بين العاملين بهدف تحفيز الجميع حتى يكون كل منهم مسؤول عن الجودة الخاصة به .

وعلى العموم يميل الأشخاص الذين يواجهون المضايقة إلى أداء الحد الأدنى من العمل لمواجهة تلك المضايقات بهدف التخلص منها ولو بشكل مؤقت .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن عدم فعل شيء لمواجهة المضايقات والإزعاج يمثل طريقاً تحفه المخاطر، ولكن متى ما قمت بتحدي تلك المضايقات ورفضتها ولم تستسلم لها ، فإنها ستفقد فعاليتها وقوتها وما تلبث أن تقل وتتلاشى تدريجياً ، وكما يبدو بوضوح فإنك في حاجة إلى أن تقاوم بشدة وحنق وأن تعمل لاحقاً على إحباط النكد الذي يستخدم ضدك وترفض أن تتحطم تحت ضغوطه .

ومن جهة أخرى ربما ستجد نفسك في وضع لا يمكنك من تجاهل موضوع المضايقة وبالتالي لا مفر لك من الاستجابة له بطريقتك الخاصة . ولذلك فإنه يمكنك قراءة بقية الخيارات والتي ربما قد تجد من خلالها ما يمكن اعتباره أكثر ملائمة لك لمواجهة الموقف

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

لقد قمنا بتعريف المضايقة أو الإزعاج على أنه (تكرار نفس الطلب والذي من المفترض أن يحدث فقط في الحالة التي لا يستجاب فيها للطلب) ومن هذا المنطلق فإنه يمكنك النظر أو تصور التذمر كسلوك له مايبررحدوثه ولكن متى ما عملت الأشياء والطلبات بعد أول طلب مباشرة ، فإن المضايقة في مثل هذه الحالة تعد سلوكاً زائداً عن الحد . وهذا بدوره سوف يساعدك لمعرفة وتحديد مقدار ما تستحقه أنت من مضايقة وإزعاج . أضف إلى ذلك أن المضايقين أنفسهم يتصفون بخصائص جديرة بالاعتبار والتي ربما أنك لم تقم بتقديرها تقديراً دقيقاً . فعلى سبيل المثال فإننا نجد الأشخاص المضايقين يتصفون بثباتهم على مبادئهم ، كما أن لديهم نقاط ضعف خاصة بهم ، ويمكن ملاحظتها مرات ومرات أثناء عملية تذمرهم (ومن الثابت أن نقاط الضعف هذه لا تتم مشاركتهم فيها من قبل الآخرين وإلا لما كانت مطالبتهم بسدها مطلباً ضروريا بالنسبة لهم) . وعلى أية حال يتصف فئة

الأشخاص المضايقين بذاكرتهم القوية ؛ حيث إن لديهم قدرة على استرجاع أدق التفاصيل بمجرد سؤالهم عن أي شيء حول الموضوع مثار البحث .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يمكنك أن تقوم أنت بمضايقة المزعجين حتى يكفوا نكدهم عنك ! ولكن لسوء الحظ فإنك ستواجه مقاومة عجيبة من قبلهم لأن لديهم قناعة راسخة بأن أسلوب المضايقة أمر ضروري ودوماً ما يؤتي ثماره . كما أن هناك طريقة مثمرة أخرى وهي أن تعمل على تفادي الهجوم المباشر عليهم ، وبدلاً من ذلك يمكنك التركيز على إقناع الشخص المزعج لحمله على اعتبار الأولويات . الأمر الذي سيجعل مطالبه تبدو في الغالب تافهة خاصة إذا كان يرمي أو يهدف إلى أشياء أو مطالب صغيرة لم تعمل وليس لها أهمية جوهرية ، ومن الأمثلة على ذلك إغلاق الإضاءة ، الإبقاء على الباب مقفلاً من عدمه ، تخفيض معدل تكاليف المكالمات الهاتفية ، استخدام وجهي الورقة في الكتابة، أو كتابة التاريخ والوقت على الرسالة ، كل هذه أمثلة في مضمونها بسيط ولكنها يمكن أن تصعد إلى قضايا مبادئ وقواعد والمبالغة فيها أكثر من اللازم بل وادعاء أهميتها ، وربما يكون شعار المضايقين في ذلك " إن النار لا تأتي إلا من مستصغر الشرر " ولذلك يجب عليك العمل على إقناعهم بأن يتركوا عنهم (النق) بشأن الأشياء والأحداث البسيطة وأن يقوموا بادخار ذلك للأشياء التي تستحق في حقيقتها الاعتبار . إضافة إلى ذلك فإن هناك طريقة أخرى جيدة وهي أن تقوم بدمجهم الكامل في نظام العمل لتمكينهم من إدراكه حتى لا يعودوا ويعتمدوا على أسلوب المضايقة كوسيلة لتحقيق مطالبهم .

وعلى أية حال فإن الفكرة لا تهدف إلى معاقبة أو التخلص من الإزعاج أو (النق) ولكن الهدف هو جعل سلوك الشخص المضايق نادر الحدوث وذو أثر فاعل عند حدوثه ، وبهذه الطريقة فإن الأشياء يمكن عملها في المرة الثانية أو الثالثة من طلبها، بدلاً من طلبها لعدد لا يحصى من المرات .

قم بتعديل الوضع :

توجد لديك طريقتان متاحتان للوقاية من المضايقة أو(النق) خاصة إذا كنت تعاني حالياً من حالة بعينها (فالوقاية خير من العلاج):

أولاً : قم بإعداد قائمة بالأشياء التي يتذمر إليك المضايق منها ، وللقيام بذلك فإنه يشترط أن تكون مدركاً تماماً لتلك الأشياء كما يجب ألا تكون مليئة بالمسائل والخطوات الروتينية ، ثم اعمل على تفحص القائمة التي قمت بإعدادها عن طريق الرجوع إلى المواضيع الرئيسية منها ، وبعد ذلك اعمل على تعديلها بحيث يمكن تفادي حالات التذمر المحتملة منها . وهذه تمامًا مشابهة لعملية الصيانة الوقائية التي تقوم على أساس إصلاح الشيء قبل أن يكون في حاجة إلى إصلاح ، إن استمرارك على هذا النهج لن يجعل الفرصة متاحة لهم لانتهاج أسلوب المضايقة مرة أخرى .

ثانياً : اعمل على تلبية طلب المضايق من المرة الأولى ، وهذه الطريقة تقضي على التذمر في مهده ، بحيث إنك لا تجعل لدى المضايق أية فرصة للتذمر، ولكن إذا حالت بعض الظروف دون ذلك وجعلت تلبية طلبه مستحيل القيام به حالياً ، فيمكنك إخباره متى ستقوم بذلك وإخباره بالتالي عندما يتم إنجاز ذلك فعلاً .

ومما سبق فإنه يبدو أنك ستحتاج لأن الطريقتين السابقتين تتمشيان وفق توجهات وتصب في مصلحة الشخص المضايق ، وربما أنك تكون محقًا في ذلك، وبناء عليه يمكنك اتباع طريقة أخرى أكثر براعة ، حيث تتعهد له بأنك ستقوم بعمل شيء ما سبق وأن طلبه منك الشخص المضايق ، ولكنك لا تقوم بإنجاز ذلك في حينه إنما تقوم بإنجازه له بعد عدة أيام من طلبه . ومتى ما قام بتكرار طلبه خلال أيام الانتظار السابقة ، فأخبره بأنك قررت تأخير إنجاز ذلك العمل عدة أيام أخر . وبعد ذلك لاحظ إذا لم يتكرر الطلب مرة أخرى خلال فترة الانتظار الثانية وتمت مقاومة إغراء التذمر لديه فما عليك سوى إنجاز المهمة التي تعهدت بها له أصلاً ، وبهذه

الطريقة فإنك تقاوم المضايقة من خلال عملية التأجيل ، وفي نفس الوقت تقوم بمكافأته بالإنجاز عندما لا يمارس سلوك المضايقة ، ومن الواضح أنه لا يمكن توظيف وتطبيق هذه الطريقة إلا مع أشخاص يضايقونك والذين تربطك بهم علاقة تسمح لك بانتهاج عنصري الصراحة والاتهام المباشر معهم .

المستبد :

يتصف الأشخاص المستبدون بالنشاط والكلام المنمق الطنان، كما أنهم يعدون من الشخصيات غير العادية لكونهم يتمتعون بقدرة خاصة في لفت أنظار الآخرين إليهم ، ويمكن تمييز الشخصية المستبدة من خلال كل أو بعض الخصائص التالية :

الكلام أو الضحك بصوت مرتفع .

الإطالة في الحديث .

العمل على التفوق على الآخرين في الكلام .

مقاطعة أحاديث الآخرين .

العمل على أن تكون لها الكلمة الأخيرة دائماً .

وتكمن مشكلة المستبدين في ميلهم إلى الهيمنة وحب الظهور كالشيء الضخم الذي يسيطر على الآخرين، وبذلك يصبح الأشخاص الخاضعون لهيمنتهم كتابعين وخدم عالة عليهم، وبمثابة خانعين منزوعي السلطة، ودائمًا ما يبرر المستبدون المنمقون ضرورة إتباع أسلوبهم هذا بالإشارة إلى أنهم أصلاً محاطين بالضعفاء، وبذلك تنطبق على المستبدين والضعفاء أحجية الدجاجة والبيضة، من الذي أتى أولاً : الضعفاء أم المستبدون ؟

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

وهذا دون شك يمثل أسهل الخيارات ، إذ يمكنك القبول بالهزيمة خاصة إذا كان الاستبداد لا يمارس عليك كثيرًا ، وإذا لم يضايقك بشكل جدي فما عليك سوى الاستسلام بلباقة ، ومن ثم الاسترخاء والاستمتاع بتجربة الظلم ، وربما أن هذه

الطريقة السهلة ستكون مناسبة لك كطرح لمواجهة المشكلة، لكنها بالتأكيد ستكون مناسبة للشخص المستبد، فمن وجهة نظرهم فإنهم سوف يعتبرون أنك انضممت إلى فئة الضعفاء ، وبالتالي يلزمك قيادة قوية (وهذا طبعًا يعتبر لطفًا في التعبير من قبل المستبدين) .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة:

يمكنك أن ترى المستبدين وكأنهم شخصيات مبهرجة تنير العالم الكئيب . وأن مقابلة هذه الشخصيات فوق الاعتيادية دومًا ما تكون زاخرة بالأحداث وبعيدة كل البعد عن إثارة الملل، فهم يبقونك مفعمًا بالنشاط والحيوية، كما أنهم يذكرون النوادر والحكايات المسلية التي لا تحصى . وعلى الرغم من صعوبة التعايش معهم، إلا أنهم بالتأكيد يجعلون الحياة ممتعة .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

ليس هناك من أمل يرجى لك من حث المستبد للقيام بتصحيح طريقته، إلا إذا كنت على الأقل على نفس مستوى قوة الشخص المستبد نفسه، وبذلك فإنه من الأفضل لك أن تكف عن مساعدة المستبد بهم لإيجاد طرق لمعالجة شعورهم بالرهبة حتى يصبحوا أكثر حزمًا (انظر المتملق و المحافظ) ؛ لأن الأشخاص المنمقين المستبدين لديهم قناعة بأنهم على حق بل وحتى أن العالم كله منحاز لهم . ومن منطلق رؤيتهم هذه فإنهم بالتالي الأجدر بالملاحظة والترقي أكثر من أولئك اللطفاء والمعتدلين ، حتى لو حصل وأن حضر المستبدون دروسًا حول تنمية مهارات العلاقات بين الأشخاص واكتشفوا من خلالها أهمية السلوك التعاوني مثل ضرورة الاستماع للأشخاص وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، فإنهم سوف يستمرون في لجوئهم إلى إبداء تحفظاتهم الكثيرة حول الحلول الوسط أو التسويات والتي يعتقدون بأنها تحط من منزلتهم إلى مستوى أقل، وبالتالي الانحدار إلى مستوى الضعفاء، ونتيجة لذلك ونظرًا لعدم قناعتهم فإنهم سرعان ما يعودون إلى طرقهم

المنمقة لإظهار هيمنتهم ما لم ينجح الضعفاء بالصعود إلى مستوى الحدث والتأثير بإسهاماتهم، وهذا ما سيقودنا إلى الخيار التالي .

قم بتعديل الوضع :

بما أن الأشخاص المستبدين منيعين بثبات ضد أية اقتراحات تحد من توهجهم وتحثهم على الهدوء لذلك فإنه من الأجدى بك انتهاج الأسلوب العملي التطبيقي لتعديل الوضع . لذا فإنه من المهم أن تكون واقعيًا وتحدد بالضبط ما هو المظهر السلوكي لديهم الذي تود أن تحد منه ، حاول أن تقوم بإعاقة مظهر واحد من المظاهر السلوكية في كل مرة ، فعلى سبيل المثال في الحالة التي يكون فيها أنانيًا في الحوار الأمر الذي يحرمك من فرصة الكلام بأي شكل فما عليك إلا أن تقوم بالعمل على إيجاد فرصة لتقول ما لديك، وفقًا للخيارات التالية :

- أن تبدأ بالكلام بصوت مرتفع حالما يتوقفون للتنفس (واعلم أنه حتى أن هؤلاء المستبدين يتنفسون !) .

- أرفع يدك ولوح بها بقوة .

- حدق وبشكل مركز ويفضل أن يكون بتعبير مروع على أي نقطة بعد الشخص المستبد، وقم بالكلام فور توقفه للتنفس لكي يعرف ما الذي دهاك وشتت انتباهك .

- قم بالنهوض فجأة وأبقى واقفا عندما تتكلم (الوقوف بينما الآخرين جلوس يعتبر في حد ذاته سيطرة) .

- تقمص سلوكًا يظهر عدم إصغائك - على سبيل المثال : انظر إلى ساعتك وقم بالتمدد والتثاؤب وانظر إلى الأسفل واقرأ ملاحظاتك (وهذه السلوكيات تؤدي إلى حرمان المستبد من وقار المستمع وتؤدي إلى صعوبة استمراره في الحديث) .

وسوف تؤدي مثل هذه الأفكار وغيرها إلى إحداث ثغرة وانفتاح لدى المستبدين ، لذا فإنه من الضروري عند أدائك لما سبق أن تقوم بقول شيء جديرًا بالاهتمام ويكون

له الأمل بالقبول من قبل المستبدين، وإذا لم تكن واثقًا من تلقائيتك للقيام بذلك فعليك بالإعداد المسبق له، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون هدفك هو الحصول على احترام المنمقين حتى يثمنوا إسهاماتك ويستمعون بشكل أكبر لآرائك .

وهناك وسيلة أخرى مفيدة وهي أن تقرر وضع نفسك في المواجهة مبكراً ، لأنك متى ما انتظرت واستسلمت للمستبدين ستصبح المواجهة أمراً بالغ الصعوبة في ما بعد. حيث إن الاستماع لهم يعتبر نشاطًا سلبيًا في مثل هذه الحالة ، إضافة إلى أنه سيزيد من الهبوط في قدرتك كلما أكثرت منه . لذا اجعلها قاعدة أن تقتحم الحدث، ولو لخمس دقائق أو أكثر وعندما تتمكن من الدخول والكلام، سوف تصبح استمرارية زخم القوة الدافعة لديك أسهل مع الوقت .

الكمالى :

يقلق الكماليون أنفسهم نتيجة رغبتهم في القيام بالأشياء على الوجه الصحيح . كما يعيش الكماليون حالة دائمة من الاستياء وعدم الرضا في هذا العالم الناقص ، سواء أكان ذلك نحو ما يبذلونه هم أنفسهم من جهود أو كنتيجة للجهود التي تبذل من قبل الآخرين.

ونادرًا ما يقوم الكماليون بإنجاز مهام تتوافق مع مقاييسهم المستحيلة، وغالبًا ما يستثمرون قدرًا غير متجانس من الجهد للحصول على بعض النتائج الصحيحة والتي تتصف بمحدوديتها . وتعزى نزعتهم هذه إلى الرغبة بالظهور بمظهر المتحذلقين والذين نادرًا ما يقلقون أنفسهم مع الحدث إذا كان كبيرًا أو واسع النطاق .

ويعد الكماليون مشكلة لأنهم ومع الجهود التي يبذلونها للحصول على الأشياء بالشكل الصحيح فإنهم يتأخرون في إتمام أعمالهم الخاصة ، كما أنهم يحتجون بكثرة على الأعمال التي تنجز من قبل الآخرين، فإذا قمت مثلاً بكتابة تقرير أو رسالة فإنهم يعبثون بها أو يعيدونها إليك مغطاة بالتصحيحات الدقيقة، وإذا ما قمت بإلقاء خطاب فإنهم يركزون فيه على أخطائك الإملائية التي تظهر من خلال المساعدات البصرية ، أو بإبداء بعض الثوابت التافهة الأخرى، وهذه الأشياء في حد ذاتها تصرف الانتباه عن الأشياء الحقيقية والمستحقة وتضيع الوقت في تصحيح الأشياء.

ولاشك أن الكماليين لديهم مشاكلهم الخاصة بهم لكنهم بالتأكيد يملكون الموهبة في إزعاج من حولهم .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

حتى وإن اخترت عدم القيام بفعل شيء فإن هذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى ما يتسبب فيه هذا السلوك لك من إزعاج ، ومن ثم فإنه يمكنك ألا تبالي باحتجاجات الكماليين كمثير ثانوي ، وبغير هذا فإنك ستصبح في حيرة بسبب الإلحاح المتواصل لعمل كل شيء على نحو معين . وعلى أية حال فإنه متى ما اعتبرت الإزعاج الذي تواجهه من ذلك الكمالي ضمن الحد الذي تستطيع أن تتحمله فلا بأس ، أما إذا وقعت في حلقة مفرغة لإرضائه فإنه يتوجب عليك القيام بفعل شيء ما حتى لا تفقد صوابك.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى الكماليين على أنهم دعاة لسياسة الخلو من العيوب، وسوف يساعدك هذا التصور على أن تؤمن بأنهم أشخاص جديرون بالإعجاب وذوو مبادئ عالية تستحق العناء حتى ولو كنا جميعاً غير معصومين أصلاً من الخطأ ، وكما يقول المثل القديم : "لا يعلو إلا من طلب العلا"، لذلك فإن الكماليين هم رمز الحاجة إلى الرقي بتطلعاتنا وعدم الرضا مطلقًا إلا بالأفضل . بهذه الطريقة سنكسب جميعنا في مواجهتنا مع الكماليين، ونتيجة لما سبق فإنه يجب علينا احترام حقيقة أن الشخص الكمالي لن يرضى عن جهودنا وما علينا سوى أن نعتبره كشخصية محببة تدفعنا نحو تطلعات أعلى .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

الكمالية هي هاجس يستحوذ على صاحبه ولا يمكنك إقناعه بالتخلي عنه ، وينشأ هذا الهاجس من إيمان متأصل وثابت . ويؤمن الكماليون بحقيقة الكفاح من أجل الكمال وبطريقة ماشوستية والتي تعني (التلذذ بالاضطهاد) ، وكلما كانت

المسألة بالنسبة لهم محيرة بشكل أكبر أعطاهم ذلك إحساسًا بأنهم مجبرون على ضرورة مضاعفة جهودهم . وبذلك فإنهم لا يلتفتون إلى الأشياء التي تعد دون مستوى الكمال بالنسبة لهم .

والأمل الوحيد لوصولهم إلى اقتناع هو متى ما وصلوا إلى رؤية ما بضرورة عمل شيء تجاه هواجسهم لأنها جعلت حياتهم لا تطاق و ظهور الرغبة لديهم في تغييرها، في هذه الحالة يمكنك المساعدة بجعلهم يصلحون من اعتقادهم (بأن جميع الأشياء يجب أن تكون صحيحة ١٠٠٪) ، ومن ثم اقترح عليهم أن يتخلصوا من صفة الوجوب المطلق واستبدالها بتحكيم العقل بشأن خلو الأشياء من الأخطاء ووضع مجال للأ فضليات .

قم بتعديل الوضع :

متى ما رأينا أن السلوك الكمالي وكأنه نظام معتقدات غير قوى ولكنه عبارة عن سلوك متحذلق، فإن هذا سوف يساعدنا على أن نرى الترابط بين الظروف والغايات لذلك السلوك . كما أنه سيمكنك من ملاحظة أن السلوك الدقيق والذي يصعب إرضاؤه يتضح في مناسبات أكثر من أخرى.

ويمكن حصر مثيرات السلوك الكمالي فيما يلي :

– عندما يكون الشخص خبيراً أو عالماً مشهوراً يدافع عن سمعته .

– عند القيام بمكاتبة موجهة إلى أشخاص أعلى منه مرتبة أو إذا كانت ستقرأ من قبل العملاء .

– عند اكتشافه أخطاء إملائية أو نحوية محددة .

– عندما يكون هناك شخص مسرف في الثقة بنفسه ويحتاج إلى من ينزله درجة أو اثنتين .

ويمكن حصر فوائد السلوك الكمالي على النحو التالي مثلاً :

- عند إتمام تصحيح الأعمال المزعجة .

- في الحالة التي يثبت فيها أن الالتزام بالكمالية قد ساعد كثيرًا في إنجاز الهدف .

- عندما يحقق الكماليون أهدافهم ويسجلون مكاسب نتيجة لذلك.

- عندما يجعل الناس في أماكنهم أو على أهبة الاستعداد.

و يمكن انتهاج طرق مستقيمة أو طرق ملتوية للتعامل مع الكماليين، فيمكنك مثلاً أن تفعل الشيء الصحيح وتضاعف جهودك لإنتاج عمل خال من العيوب ، ومن ثم فإنك تلغي المحفزات أو المثيرات التي تثير السلوك الكمالي، أو يمكنك ارتكاب الأخطاء المتعمدة حتى يتمكنوا من ضبط شيء ما عليك، ولا تحل الطريقة الثانية المشكلة ، ولكنها تعطيك على الأقل قدراً من التحكم وتبقيك أقل عرضة لهم وتضمن حصول الكماليين منك على الفوائد التي يرغبون فيها من خلال المضايقة المحدودة التي يوجهونها إليك .

المتشائم :

يتوقع المتشائمون الأسوأ كما أنهم ينظرون إلى الحياة نظرة قاتمة ، فلسفتهم تقول إنه إذا كان هناك احتمال حدوث شيء بشكل خاطئ فإنه سوف يحدث لا محالة، وبذلك يمكن اعتبار المتشائمين مثيرين للتشاؤم .

ويعد المتشائمون مشكلة ؛ لأنهم يثبطون حماس الآخرين، إضافة إلى ميلهم إلى انتهاج التوجه الذي يقول (لا يمكن عمله) ولذلك فإنهم يعتبرون ظاهرة سلبية في ظل ثقافة (يمكن عمله)، وكما أنه من الصعوبة بمكان استحثاث همم المتشائمين ودفعهم إلى الأمام . فمتى ما بدأت تفكر في مزايا عمل تنوي القيام به فسيعمل المتشائمون على تثبيط همتك وإقناعك أن هذا العمل لن ينجح.

إن المتشائمين يعانون من ثقل روحهم المعنوية الانهزامية عليهم و التي تمنعهم من التقدم، حتى إنه عندما يتبين لهم خطأ نظرتهم المتشائمة بسير الأمور إلى الأحسن فإن نظرتهم السلبية إلى الأمور تظل قائمة . ويعللون ذلك بأن الأمور متى ما سارت سيرًا حسنًا في هذه المرة فإنها لن تكون كذلك في المرة القادمة .

ويمثل المتشائمون مشكلة استثنائية ؛ وذلك لأنهم لا يثقون في أحد، كما أن تشاؤمهم يدفعهم دوماً إلى توقع الأسوأ من الآخرين ، وهذه الصفة من المؤكد أنها هي التي تجعلهم يفشلون في الميل إلى تفويض المهام إلى الآخرين ؛ لأنهم لن يستطيعوا بأي حال من الأحوال إقناع أنفسهم بأن المهام التي يتم تفويضها سوف تؤدى كما يجب.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

ربما يصل بك الحال لأن تصبح متشائماً اعتماداً على مدى إمكانية فعل أي شيء لتغيير متشائم صامد في تشاؤمه، وبذلك فإنه من الأفضل لك اتباع أسلوب (من لا تستطيع أن تهزمه تحالف معه)، ومن ناحية أخرى قد لا تظن أن هناك أملاً

في إمكانية إحداث تغيير جوهري في موقف المتشائمين الداخلي ، ولكن يجب عليك مع ذلك أن تعمل على تعديل بعض من تصرفاتهم التشاؤمية البارزة، لذا ينبغي قبول أن تتركهم في أن يتخيلوا عدم إمكانية فعل شيء ، إلا أنه يجب ألا يجهروا بذلك .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تعد الأشخاص المتشائمين كعامل ثقل وتوازن مقابل أولئك المفرطين في التفاؤل، ويعد المتشائمون من أفضل المدافعين عن الجانب السيئ ، حيث يمكن الاستفادة منهم في اختبار الأفكار التي من المحتمل أن تؤدي إلى الدمار، وفي منطقة ما بين التفاؤل والتشاؤم تقع منطقة اتخاذ القرار الصحيح ، وربما قد تجد نفسك بدون التشاؤم قد تماديت في أمر ما بدافع من التفاؤل إلى درجة قد تندم عليها طيلة العمر، وهذا التغيير في نظرتك عن التشاؤم ربما يجعلك تنظر إليهم على أساس أن لهم دوراً مفيداً يمكنهم أداءه ، و يكمن السر في ضرورة أن يكون لديك مزيج من التفاؤل والتشاؤم ، لا أن يكون أحدهما فقط دون وجود الآخر . فإذا كنت ميالاً إلى أن تكون متفائلاً فمن المتوقع أنك ستعد التشاؤم مشكلة ، فما عليك سوى أن تبحث بتأن عن أحد المتشائمين ليكون ضابطاً لقراراتك . ومع هذا فإن الاتجاهين المتباينين يمكنهما أن يتعاشقا ويثبتا أن عقلين دائمًا أفضل من عقل واحد . ويكمن سر النجاح بالدمج بين الفكرين معاً وذلك بالرغم من أن المتشائم يرفض أن يقبل رؤية الأمر بهذا الشكل.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

ليس هناك فائدة من محاولة إقناع أحد ما بتغيير نظرته التشاؤمية ، وبناءً عليه فإنه من غير المحتمل أن تنجح في هذه المحاولة ، إضافة إلى أن هذا على أية حال يعد من شأن المتشائم نفسه . ولذلك فإنه من المفيد أن تقوم بالتركيز على القيام بإجراء تعديل على بعض التصرفات التي تنتج عن الموقف الأساسي للمتشائم . وبناءً عليه فما عليك سوى القيام بإعداد قائمة بالتصرفات التشاؤمية التي تعدها

تمثل مشكلة بالنسبة لك . ومنها على سبيل المثال :

- ذكر أشياء سلبية مثل : "من المؤكد أن الأمور ستسير بشكل سيئ" أو "أن هذا الحل لن ينجح" أو "هذا الشيء لا يمكن عمله" .

- مقاومة التغيير .

- القول : " لقد أخبرتك عن ذلك " عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.

- عدم الوثوق بالغرباء أو أي أحد غير متمرس في مهنته أو موثوق به .

وبعد أن تأخذ فكرة وتقوم بتحديد السلوكيات التي تمثل المشكلة ، عليك بتحين الفرصة حتى تقوم بمقابلة الشخص صاحب المشكلة ، ومن ثم إطلاعه على قائمة السلوكيات الخاطئة تلك ، وأكد له أنك إلى حد ما تتفهم أن له الحق في أن تكون له تلك النظرة المتشائمة إلى الحياة وأن هذا هو اختياره هو، وفي نفس الوقت اشرح له أن تلك السلوكيات المتشائمة لها تأثير عكسي على حياتك وحياة الآخرين، ويفضل إيراد بعض الأمثلة من الواقع القريب لتأكيد ذلك ، وقدم له أيضاً دعوة ؛ لأن يقوم بترتيب تلك السلوكيات المتشائمة بادئًا بالأسهل فالأصعب حتى يمكنه تغييرها .

أخيرًا ، ركز على مساعدته حتى يصل إلى الكيفية التي يمكنه من خلالها التخطيط للتقليل من إمكانية حدوث تلك السلوكيات المتشائمة التي اختارها ، بادئاً بالأسهل فالأسهل للتغيير وهكذا .

ومن المحتمل أن يساعد البدء بتأن بالسلوكيات الأكثر سهولة للمتشائمين على أن يصبحوا أكثر تفاؤلاً بشأن مقدرتهم على النجاح . وهذه الخطوة سوف يكون لها تأثير على إضعاف بعض السلوكيات الأخرى في القائمة، وهكذا قم بدورك عن طريق تتبع تلك السلوكيات واحداً تلو الآخر حتى تقضي عليها مع الوقت .

قم بتعديل الوضع :

لكي يمكن تعديل سلوك تشاؤمي ظاهري ، فإن الأمر يحتاج إلى بذل قدر كبير من الجهد لأنه عادة وفي الوقت الذي يتم فيه التعديل في الظاهر فإن الموقف الداخلي يتحرك في اتجاه معاكس لذلك ، كما أن العمل على محاولة تعديل الحالة ذاتها لجعلها أكثر قبولاً للتغيير هو في حقيقته يمثل مساعدة عظيمة . ومن جهة أخرى ربما أنه يكون لدى بعض المتشائمين نزعة دائمة للتشاؤم إلا أنهم مع ذلك يتصرفون بطريقة تشاؤمية في مواقف وحالات معينة فقط . وبذلك فإن المفتاح لتغيير السلوكيات التشاؤمية يكمن في العمل على فهم وإدراك الظروف التي تؤدي إلى ردة فعل تشاؤمية.

ويمكن حصر المثيرات المحتملة للسلوك التشاؤمي فيما يلي على سبيل المثال :

- عندما تكون التغييرات المقترحة ناتجة عن جهل ودون استشارة مسبقة .

- عند مناقشة بعض الأحداث المستقبلية الخطيرة ، واتضاح مدى إمكانية اختلالها وانحرافها.

- عندما يقابل المتشائم أشخاصاً للمرة الأولى .

- عندما يتعامل المتشائم مع بعض الأشخاص الذين أثبتت الأحداث الماضية عدم جدارتهم بالثقة .

ومن المحتمل أنه لايمكن تجنب بعض هذه المثيرات ، وذلك ناتج على سبيل المثال :

من أنه لا يوجد أحد من الناس لم يقابل طيلة حياته غرباء أو لم يقابل أناسا قد سبق وأن خذلوه . وعلى أية حال فإن هذه المثيرات ربما تقدم بصيصاً من الأمل قبل بدء التغيير، حيث إنها ستساعد على الإقلال من درجة التشاؤم باشتراط حدوث تقديم نصح معقول مسبق للشخص المتشائم، وهذا من شأنه أن يعطي ذلك

المتشائم وقتاً ؛ ليتكيف و يتعرف على النقاط الإيجابية في عملية التغيير. ويمكنك هنا أن تصطنع تغيير الأدوار ، حيث تبدأ في تقمص دور إيراد الأفكار التشاؤمية وتجعله هو من يقوم بتأكيد الجوانب الإيجابية لك وهكذا.

الفوائد المحتملة لانتهاج السلوك التشاؤمي تأتي وفق ما يلي على سبيل المثال :

- السير بأمان وتجنب المخاطرة بأعمال غير صحيحة .
- المقدرة على قول : " لقد أخبرتك بألا تفعل ذلك ".
- تجنب الشعور بخيبة الأمل.

إن فوائد التشاؤم تدفعنا لأن نقدر ونعجب بالتشاؤم ؛ لأنه يعطينا حماية من هذا العالم المليء بالشرور. كما أنه أداة للسير قدمًا مع الشعور بالأمان . ولذلك فإنه من غير الضروري أن نحرم المتشائم من فوائد التشاؤم تلك ونعرضه لأخطار غير ضرورية . وعندما تجد المتشائم قد بلغ حداً من التفاؤل والشجاعة ؛ لأن يرفع العلم عالياً على سارية سفينة فهنا يجب عليك أن تسانده وتدعمه . وإذا لم تفعل ذلك فمن المحتمل أن ذلك المتشائم سوف يركن إلى الخيار الأسهل وهو الاستسلام والركون إلى التشاؤم المريح.

المُنتحل :

يقوم المنتحلون بأخذ أفكار واختراعات وكتابات الآخرين ونشرها على أنها لهم . وعلى الرغم من أن التقليد يعتبر نوعًا من أنواع التملق والإطراء ولكنك لن تتقبله عندما تعلم أن العمل الخاص بك قد نسخ دون علمك. ويصعب دائماً من الناحية العملية رسم خط فاصل بين تعلم شيء ما من أحد(كشيء جيد) وسرقة شيء ما من أحد (كعمل سيئ)، ويحاول المتعلمون إضافة أي شيء من عندهم لما أخذوه ويكونوا كرماء في شكرهم وإشارتهم لأصحاب العمل الأصلي . أما المنتحلون فهم مقلدون يعيدون ويكررون إنتاج العمل بدون أي إضافات سوى (تغيير بعض الكلمات هنا وهناك ليجعلوه مختلفا ولكنه تغيير تجميلي فقط) ، كما أنهم دائمًا ما يقومون بإهمال ذكر المصادر التي استقوا منها معلوماتهم .

ويعد الانتحال مشكلة من منطلق أنه يدمر الثقة وروح التعاون ، ويتكون نتيجة ذلك شعور بالاضطهاد والعدائية لدى من يسرق منه التقدير الذي يستحقه ، ولذلك فإن الانتحال هو عبارة عن نوع من الاستغلال يؤثر في الضحايا ويجعلهم يتغيرون من شخصيات متطلعة ومتفتحة (تساعد في عملية التعليم) إلى شخصيات متكتمة مرتابة (مثبط حقيقي لعملية التعليم) ، وهذا ما يجعل ضحايا الانتحال يميلون إلى التشكك والارتياب ويقودهم ذلك إلى إيقاف إنتاج أعمال أصيلة و انشغالهم بحماية ما أنتجوه من أعمال سابقة .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يصب هذا الخيار في مصلحة المنتحلين ، فهم يحبون أن تنتج أعمالاً تسهل عليهم سرقتها وتقديمها على أنها لهم ، وبذلك فإنك لن تستطيع أن تحتمل أن تبقى خاضعاً لمثل هذا الوضع.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك اعتبار المنتحلين أشخاصاً متحمسين مندفعين ، ونتيجة للإثارة نسوا المصدر الأصلي لأفكارهم كما أنهم يبحثون كالطيور التي تلتقط الأشياء الصغيرة اللماعة من الشوارع وتضعها في أعشاشها ، فهم يبحثون عن أية أفكار ليضيفوها إلى مجموعتهم وغالباً ما يتفوقون أحياناً بتقديم تلك الأفكار أكثر من أصحابها الأصليين .

ومتى ما نظرت للمنتحلين على أنهم متحمسون لهواية الجمع فإنك ستشعر بضيق أقل مرارة تجاه سلوكهم الغريب هذا ، وستكون طيباً كفاية إذا اعتقدت بأنهم سيعطونك سمعة إذا تذكروا مصادر أفكارهم ، وبهذه النظرة فإنك سترى المنتحلين على أنهم مجرد أشخاص طائشين أكثر من كونهم حقودين وانتقاميين .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يجب أن يجابه المنتحلون ويفهمون دون أية شك بأنك تنظر إليهم نظرة قاتمة نتيجة مااقترفوه أو نتيجة لفشلهم بالالتزام بالأمانة، وفي الواقع فإنه يمكنك فقط أن تؤنبهم على أفعالهم تلك مناشداً إياهم أن يكونوا أكثر مراعاة لمشاعر الآخرين . وسوف يساعدك هذا على التمكن من تذكيرهم بمديونيتهم بالمجد الذي حصلوا عليه من جراء تقديمهم لهذه الأفكار لأناس آخرين . وسوف يساعد هذا على تعزيز الشعور بالشهرة والمصداقية لصاحب العمل الأصلي أكثر من المنتحل، ومع ذلك فإن المنتحل المتصلب غير الواعي لمثل فرص الشهرة هذه سيجد أنه من الصعب عليه قبولها أو الأخذ بها .

لذا عليك القيام بمتابعتهم في المرات القادمة عندما يكتبون أو يقدمون عملاً بأنه يتوجب عليهم أن يتوخوا الدقة بالإشارة إلى إسهامات الآخرين . وقم بتذكيرهم بأن قيامهم بهذا العمل لن يؤثر على مصداقيتهم حتى في أسوأ الحالات بل على العكس سوف يعززها، لذلك فإنهم في أمس الحاجة إلى المساعدة متى ما لمست الرغبة

لديهم لتحقيق ذلك .

قم بتعديل الوضع :

يقوم المنتحلون بالانتحال لسببين :

الأول : أنه من السهولة بمكان سرقة أعمال الآخرين بدلاً من إعياء أنفسهم بإنتاج أعمال جديدة أصيلة ، ويبرر المنتحلون ذلك (بسخف إعادة اختراع أو تلفيق العجلة) .

الثاني : أنهم غالباً ما ينجحون في فعلتهم . فمتى ما شهّر بالمنتحلين في كل مرة يفشلون فيها بالاعتراف بحقوق الآخرين، فتأكد بأنهم لن يصبحوا منتحلين متصلبين في المقام الأول مرة أخرى .

وإنه لمن المؤكد أنه لا يمكن جعل الانتحال مستحيلاً، ولكن يمكنك العمل على جعله أكثر صعوبة، ومن الأمثلة على ذلك :

ضع أفكارك بصيغة كتابية ولا تكتفي فقط بذكرها على شكل محادثات، إذ إنه من السهل الكشف عن الانتحال في حالة الصيغة المكتوبة أكثر منها في الحالة المنطوقة .

تأكد من وجود اسمك والتاريخ على كل شيء تكتبه،على أن هذا لن يمنع من إزالتها المتعمدة ولكن ذلك يقي على الأقل من المنتحلين غير المحترفين .

احرص على نشر أفكارك على العديد من الناس حتى أنها متى ما تعرضت للسرقة فإنك لن تكون الوحيد الذي يعلم عن ذلك، حيث يوفر هذا لك إمكانية قيام أحدهم بفضح المنتحل ومن ثم يوفر عليك عناء هذه المشكلة.

وبعد كل حادثة، قم بتسجيل استهجانك وخلافك مع المنتحل ولا تهدئ من اتخاذ وقفة جادة بل يجب عليك أيضاً أن تبحث عن الفرص المواتية لكي تصحح سجلات الآخرين الذي خدعوا وصدقوا المنتحل في ادعائه بأن ما سرقه هو عمله الخاص ،

ويجب أن يحدث ذلك بشكل مباشر ودقيق خشية أن ينظر إليك على أنك مبالغ في احتجاجاتك وآرائك ، وأنك تنظر إلى الموضوع بحساسية مفرطة . ومن الممكن شعورك بصعوبة الموقف والسخط ، ولكن هذا لن يساعد في حالة إبدائه لأي أحد آخر غير المنتحلين.

المتحيز :

المتحيزون هم الأشخاص الذين ينحازون مع أو ضد أناس أو آراء أو أفكار بطريقة غير منطقية ولا يمكن تبريرها . كما أنهم مفعمون بآراء وتصورات مكونة سلفاً تقودهم وتعمل على تحديد ردود أفعالهم تجاه الناس والأحداث .

وإن عدم إمكانية السيطرة على التحيزات سوف يجعلها تشمل نطاقاً واسعاً من العنصر واللون إلى العقيدة والجنس، إلى العمر والمظهر، إلى السلوك والوضع . وبذلك فإن أي أحد منا عرضة لأن يكون فريسة لتصوراته المسبقة والتي هي دوماً في متناولنا الأمر الذي لا يجعل لدينا حاجة إلى البدء من جديد في كل حالة من الحالات الجديدة التي نواجهها .

وتكمن المشكلة في أن المتحيزين يفصّلون العالم وفق آرائهم ولا يسعون لجعل تلك الآراء تتوافق مع العالم، ويصبحون ضحايا لآرائهم المكونة سلفًا دون إدراك منهم لذلك . لأنه متى ماكان الشخص المتحيز مدركًا لتحيزه فإنه يستطيع أن يتخذ خطوات لموازنة التحيز، ولكن المتحيزين لا يفعلون ذلك، لأنهم قانعون بالسماح لآرائهم غير المنطقية بالتأثير تلقائياً على سلوكهم .

وبناءً عليه فإن المتحيز ضد الجنس يتحيز تلقائياً ضد أفراد الجنس الآخر ؛ نظراً لأنهم في نظره أقل درجة وبطريقة مماثلة يفعل المتحيز ضد العرق والمتحيز ضد العمر وهكذا ...إلخ

إن التحيز في حقيقة الأمر تعنصر غير مفهوم ولا يمكن تبريره ويكون دومًا سببًا في استياء واتهامات جائرة ومعاملة ظالمة للغير. وعلى الرغم من كل ما سبق فإنك ستجد الشخص المتحيز غير قلق ؛ بل إن لديه قناعة بأنه غير متعنصر وأنه على صواب والآخرين هم الذين على خطأ .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا كنت تعاني من التعامل مع شخص متحيز حالياً فإننا ننصحك بألا تقف مكتوف الأيدي ؛ لأن عدم إعطاء ردة فعل للمتحيز سوف تجعله مفتوناً أو مأسوراً بتحيزه وغافلاً عن أي مشكلات قد يتسبب فيها، والأسوأ من ذلك أن التحيزات التي لا يعترض عليها سوف تصبح أكثر رسوخًا ، إضافة إلى أن التحيز سوف يصبح عقيدة لدى الشخص المتحيز الأمر الذي سيزيد من قناعته بصحة سلوكه وعدم اهتمامه بأية معلومات أخرى تخالف ذلك .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

لعل الشيء الوحيد الذي يمكن قوله عن المتحيزين هو أنهم أشخاص يتصفون بالتماسك والثبات التام على مبادئهم ، ومع ذلك فإنه متى مازالت الأسباب التي يتحيزون من أجلها معروفة ويمكن التنبؤ بها فإن هذا في حد ذاته يعد مفيداً لنا ؛ لأنه سوف يمكننا من تخمين ردود أفعالهم مقدما ؛ وبالتالي لا نؤخذ على حين غرة من خلال جاهزيتنا لمواجهة سلوكهم .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

ليس هناك ما يمكنك فعله أو قوله ويضمن لك أن يكون له تأثير دائم على شخص متحيز، إن تحيزات الناس عملية مزمنة وجزء من نظام اعتقادي قام ببرمجة صاحبه بنجاح لعدة سنوات ، وأصبح بالتالي من غير الممكن التخلي عنه بسهولة . وبذلك فإن أفضل رهان هو أن تبدأ بالسلوك الخارجي الذي ينشأ من تحيز أساسي ، ومن ثم اعمل باتجاه عكسي فاحصاً طريقة التفكير التي تكمن وراء ذلك السلوك .

وكمثال على ذلك، افترض أن شخصاً ما اعترض على جميع المتقدمين من الذكور لوظيفة سكرتير فيمكن أن تصل بيسر إلى الأسباب الكامنة وراء هذا السلوك

واكتشاف أنها ناتجة عن اعتقاد أن أعمال السكرتارية يجب أن تدار من قبل الإناث، وعندما تم التعبير بـ (يجب) التي يمكن تحديها لترى فيما إذا كانت قابلة للتبرير من قبل المتحيز أم لا.

وحتى لو اتضح أنه لم يتمكن من تبريرها فإنه ليس من الضروري توقع استسلام المتحيز نتيجة ذلك، حيث إنه من السهولة بمكان عليه أن يبرر ذلك بقوله (حسناً ، في هذه الحالة فإن المتقدمين للوظيفة من الذكور مؤهلون تماماً مثل المتقدمات من الإناث ولكن بصفة عامة إن الإناث أفضل كسكرتيرات من الذكور) .

ويعد الشخص المتحيز دائمًا بأنه المحكم أو الوسيط في ما إذا كان سيقوم بتفحص محاباته ونزعته وقناعاته الداخلية بعناية أم لا. وبذلك فإنه من المرجح أنك سوف تتمكن من جعلهم يتلمسون الفوائد التي يمكنهم أن يجنونها متى ما قاموا بتغيير وضع وشكل تحيزهم الذي عادة ما يكون مثار تساؤل الآخرين .

قم بتعديل الوضع :

إن التحيز في الأصل هو عبارة عن قناعات اكتسبت من التجربة وتم تعزيزها عن طريق التجربة أيضاً، ولذلك فإنك متى ما قمت بتغيير التجربة (الخبرة) فإن هنالك إمكانية حقيقية لتغيير القناعة أو الاعتقاد تبعاً لذلك . ويحدث هذا نتيجة فرض تغيير في السلوك وتوقع الأمل في حدوث إعادة تنظيم في وقت لاحق لفكرة أصبح من غير الممكن الدفاع عنها .

وكمثال على ذلك : إذا أصبح إلزامياً لدينا من الآن فصاعداً أن يقوم الذكور بجميع أعمال السكرتارية فإنه ليس للشخص المتحيز خيار غير أن يذعن ، وبهذا يمكن أن يتعلم أن السكرتير الذكر مؤهل مثل الأنثى ، وبالتالي فإن القناعة بأن جميع من يعملون في السكرتارية يجب أن يكونوا من الإناث أصبح الآن تحت ضغط شديد وربما أنه لا يعول عليه بعد ذلك . وهذا الوضع طبعاً يمثل نوعاً من أنواع التحيز الإيجابي مصدره التشريع حيث يؤدي التشريع إلى إلزام الأشخاص

للقيام بأشياء لن يقبلوا القيام بها عادة في ظل غيابه . وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية تمثل رهاناً ولكن المتحيز الراسخ التحيز لا يلقي لها أية اهتمام وذلك نتيجة للمحاولات المستميتة التي تبدى دومًا كأسباب من قبل المتحيز، ولهذا فعليك القيام بفحص الحالة الراهنة لترى مدى إمكانية عمل شيء لإجبار الشخص المتحيز للتصرف بطريقة تتعارض مع تحيزه، وإذا قررت أنه لا طاقة لك على تغيير الحالة بهذه الطريقة فعليك اللجوء إلى أسلوب الإقناع . إن القيام بالجمع بين الإقناع والضغط الموقفي سيكون له تأثيره الإيجابي على الأرجح .

المسوف :

يؤجل المسوفون القيام بأشياء يعرفون أن عليهم القيام بها حتى آخر لحظة، ومع أنه ليس بالضرورة اعتبارهم كسالى (انظر الكسول) لأنه في كثير من الأحيان تجدهم يشغلون أنفسهم للقيام بأشياء أخرى غير المهام المناطة بهم خلال ذلك ، ومن المؤكد أن هذه الأشياء الأخرى صغيرة وأسهل من المهمة التي يجب عليهم معالجتها في الأساس، فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك مهمة رئيسية مثل كتابة تقرير فإنه من وجهة نظر المسوف يمكن أرجاؤها بالانغماس في مهمات أو أعمال ثانوية مثل ترتيب حاوية الصادر والوارد أو قراءة كتاب أو صحيفة .. إلخ .. أو أي شيء آخر لتفادي بدء العمل في المهمة الأساسية ، وفي أحيان كثيرة يكون لفئة الأشخاص التي تتصف بالإبداع نوع من الخطوات الروتينية التي اعتادوا القيام بها قبل أن يتمكنوا من البدء بالعمل في أية نشاط . وبذلك فإننا نجد أن الكتّاب والفنانين يقومون بأنواع من الروتين الثابت قبل الشروع في كتابة نص أو رسم لوحة مثلاً ، وذلك بسبب اعتقاد البعض منهم أن هذه الخطوات تكون سببًا في جلب الحظ لهم .

و يمكن أن يشكل المسوفون مشكلة ؛ لأنهم يفشلون في أحيان كثيرة في إخراج العمل في الوقت المحدد والمتفق عليه سلفاً ، وبذلك فإن اقتراب آخر موعد لإنجاز العمل يصبح المثير لابتداء العمل بدلاً من أن يكون مثيرًا لنهايته ، إن المسوفين يدعون أن جودة و نوعية أعمالهم تزداد إذا ما تم تركها إلى آخر لحظة ، كما أنهم يعملون وفق مفهوم (الحاجة أم الاختراع) .

إن الدراما التي يحدثها المسوفون عن طريق تأجيل مهمة رئيسية إلي آخر لحظة تؤدي إلي زيادة إفراز الأدرينالين الذي تفرزه الغدة الكظرية لتنبيه القلب، وبناءً عليه ومن منطلق منطق المسوفين ، فإن هذا يعد الأسلوب الأفضل للحصول على عمل ذي نوعية جيدة بل ويقومون تبعاً لذلك بإقناع أنفسهم به .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يحدث أحياناً أن يكون لديك شخص ما مسوف ولكن يصعب عليك الانتباه وإدراك ذلك ، وكثيراً ما يبذل المسوفون قصارى جهدهم لإنجاز عمل حتى إذا كان ذلك يعني انتظارهم طوال الليل ، وفي مثل هذه الحالة فإنه ليس هناك أي تأثير سلبي عليك من سلوك الشخص المسوف .

ولكن من جهة أخرى إذا كان هناك شخص ما يقوم بتأخير أداء أجزاء رئيسية من العمل بصفة متكررة ، فإن ذلك يستحق التحقق مما إذا كانت عملية التسويف تلك تعد عاملاً مساعدًا أم لا .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تتصور المسوفين كأشخاص جديرين بالاهتمام، حيث يقومون بإنجاز أفضل أعمالهم عندما يكونون تحت تأثير ضغط معين ، وحتى في الحالة التي لا يكون الضغط موجوداً مسبقاً فإنهم يوجدونه عن طريق ترك إنجاز الأشياء إلى آخر لحظة، وقد يكون هذا هو الأسلوب الأفضل للأعمال التي تتطلب الأصالة والإبداع ولكن من الواضح أن هذا ليس هو التناول المنطقي للمهام والأعمال الروتينية ، كما أن الأعمال الإبداعية يمكن أن تستفيد من الإفراز الإضافي من هرمون الأدرينالين الذي يزيد تحت ظروف الضغط، كما أن هذا التغيير في الفهم أو الإدراك في حد ذاته يمكن أن يساعدك على مواساة نفسك بأن العملية تستحق الانتظار.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

إن المسوفين هم نوع من الناس يمكن أن يعترفوا بكل سهولة بأنه لا يمكن منطقياً الدفاع عن وتبرير سلوكهم ، ولكن على الرغم من ذلك فإنهم يواصلون ممارستهم له كما أنهم يدركون تماماً أنه لا يعد أسلوبًا معقولاً للعمل ، ولكن العقل لا يدخل فيه

بل إن الأحاسيس هي التي تديره و تحكمه ، وبذلك فإنه من المحتمل ألا تجدي محاولة إقناع المسوف المتصلب بأهمية وضرورة إدارة الوقت، إنهم سوف يستمعون لما تقوله ويوافقون عليه من منطلق أنه منطقي ومعقول ، ولكنهم مع ذلك يستمرون على عادتهم في التسويف .

وهذا يعد مثالاً تقليدياً للحالة التي يملي فيها العقل شيئاً ما و يتطلب فعله ، في حين يتم إلغاء ذلك عن طريق العواطف والانفعالات . وهكذا فإن نصح أو تدريب المسوفين من غير المرجح أن يكون له تأثير في أغلب الحالات، لأن الجانب الأيمن من العقل سوف يستمر في إملائه للأسلوب الذي اعتاد المسوف ممارسته في إنجاز عمله .

قم بتعديل الوضع :

من وجهة نظر عملية صرفة فإنه سواء كان الشخص مسوفاً أم لا فإن هذا شيء يخصه هو، وما يهمك في هذه الحالة أن تستلم عملاً جيداً في موعده المحدد ، ومن ثم لا يكون التسويف سببا في إزعاجك .

ويمكن حصر المثيرات المحتملة لسلوك التسويف فيما يلي على سبيل المثال:

- في حالة وجود عمل إبداعي يجب إنجازه أو معالجته .
- في الحالة التي يكون فيها آخر موعد لإنجاز العمل قابل للتحريك والتفاوض بشأنه .
- في الحالة التي يبدو آخر موعد لإنجاز العمل بعيد المنال ويسمح بمتسع من الوقت لإكمال العمل .

أما الفوائد المحتملة لتعزيز الميل إلى التسويف فهي كمايلي :

- إثارة الدراما أو الأزمة التي تواكب إنجاز العمل في حين كانت احتمالات إنجازه مستحيلة.

- إنجاز وتحقيق عمل جيد (سواء أكان ذلك حقيقياً أو متخيلاً).

وفي واقع الأمر ولكي يمكن الوصول إلى إحداث تغيير في الوضع وحتى لا يتسبب التسويف في تأخير تسليم الإنجاز عن موعده المحدد فإن ذلك يعتمد على مدى الاهتمام بضرورة ربط الإنجاز الفعلي مع الموعد المحدد ، له سلفاً ، فعلى سبيل المثال كلما تم تحديد وقت الإنجاز مبكراً عما يحتاج إليه العمل فعلاً وهو مطلب أساسي فإن هذه الطريقة تسمح ببعض المرونة ، ومن المهم جداً هنا أن يدرك المسوف أن الموعد الأساسي هو الموعد الحقيقي لإنجاز العمل، لأنهم متى ما توصلوا إلى أية تلميحات بغير ذلك فإنهم سيستمرون في إملاء سلوكهم التسويفي على ذلك العمل .

وهناك طريقة أخرى واضحة للتقليل من مخاطر التسويف وهي ألا تضع البيض كله في سلة واحدة باللجوء إلى موعد واحد ونهائي لإنجاز الأعمال ، ولكن عليك القيام بتجزئة العمل ، ونتيجة لذلك فإنه سوف يكون لديك سلسلة متعاقبة من مواعيد إنجاز الأعمال تتطلب كل فترة منها القيام بمراجعة للنشاط، الأمر الذي سيقود إلى إرغام المسوف إلى تجزئة تسويفه إلى أجزاء بدلاً من ممارسته كاملاً ولمرة واحدة .

وإذا لم تنجح المحاولات السابقة فما عليك سوى أن تقوم بإعطائه المهام تباعاً دون إخباره بها مسبقاً مع ربط إنجاز تلك المهام بمواعيد إنجاز مستحيلة، والهدف من ذلك هو جعل المسوف ينكب على العمل ويقوم بإنجازه فوراً ، ولكن إذا كان المسوف يعمل وفق الافتراض الذي يقول : إن (الحاجة هي أم الاختراع) فما عليك على الأقل سوى أن تسيطر على (الحاجة) بدلاً من أن تتركها وفق نزوات المسوف .

المُشاكس :

يتميز الأشخاص المشاكسون بسرعتهم في التقاط نزاع أو خلاف أو جدل ، وذلك عند أقل استفزاز أو إثارة ، وحتى إنه في الحالات التي لا يوجد فيها أي استفزاز واضح ، فإنهم يقولون شيئاً انتقادياً يشعل شرارة رد فعل مضاد ، كما أنك تجد المشاكسين ، وكأن عليهم هوائيات يمسحون بها من يحيط بهم من الناس وكل ذلك في سبيل البحث عن خلاف . وإذا لم يتعرض لهم أحد من خلال السياق الطبيعي للأحداث فإنهم سوف يصنعون ذلك من العدم . فبالنسبة لهم إن أي شيء يمكن أن يصبح بسرعة موضوع مبدأ أو نقطة شرف ، ويجدون أنفسهم غير قادرين على التنازل وترك الحالة على ماهي عليه ، كما أنهم يقومون بتحدي كل ما يعتقدون أنه ظلم أو عدم كفاية أو خطأ ، فكل شيء لديهم وبشكل سريع يعد مسألة مبدأ أو أن له أثرًا على سمعتهم ، ونتيجة لذلك فإنهم يجدون أنفسهم غير قادرين على التراجع عن سلوكهم .

إن المشاكسين يمكن أن يكونوا مشكلة ؛ لأنهم يجعلون الكل في حالة توتر وقلق منتظرين المشادة التالية . ولا يمكن أن يكون الناس في حالة إنتاجية قصوى إذا كانوا في حالة انتظار بصفة مستمرة استعدادا للدفاع عن أنفسهم ضد هجمة المشاكس التالية.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

يقولون إن الجدال أو النزاع يحتاج إلى اثنين ، وبهذا فإنك إذا رفضت أن تستجيب للإغراء والدخول في مشاحنة ، فإنك بذلك تكون قد حرمت الشخص المشاكس من شريك منازع ومن ثم لن يكون هناك مبارزة ، ولكن ولسوء الحظ فإنه متى ما تم إحباط المشاكسين عن طريق حرمانهم من المشاكسة فإن المرجح في مثل

هذه الحالة أنهم سوف يدخلون في معارك مع أناس آخرين وهكذا.
وكنتيجة لما سبق فإنك إذا لم تقم بإقناع أي شخص بألا يفعل شيئاً في مواجهة الاستفزاز فإن الشجار سوف يستمر ، الأمر الذي يحتم عليك ضرورة القيام بفعل شيء ما تجاه ذلك .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك عن المشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى الشخص المشاكس وكأنه في حالة استياء دائمة ومستعد للكلام وتحدي ما يقوله ويفعله الناس كدعوة للتطوير والتحسين، كما أنه شخص طيب القلب ولكنه فقط يتعامل مع الأشياء بخشونة . إضافة لذلك يمكنك أن تتصور المشاكسين وكأنهم أناس ذوو قيمة متى ما كانوا حولك ، وبأنهم لا يتعاملون معك على أساس شخصي ، إضافة إلى أنه يمكن السيطرة على سرعة غضبهم وحساسيتهم ، كما أنهم أناس لهم معايير عالية لم يعدّوا أنفسهم للوصول فيها إلى تفاهم أو حلول وسط لأن كلمة ، (تسوية) بالنسبة لهم تعتبر كلمة غير مقبولة.

إن هذا الإدراك يمكن أن يساعدك في تدبر إمكانية استعمالك للشخص المشاكس كمثير للشعور العام نحو التغيير. حيث إنهم يقومون بالإثارة ويتركون لك تحمل المسؤولية عن بقية الأمور ومن ثم العمل على إصلاح الوضع.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

دعنا نترفق في الحكم ونفترض أن الشخص المشاكس يتكلم بأمانة ويقول ما يظنه حقاً بدون أن يقصد الدخول في جدل أو نزاع وأن الموقف تحول فقط إلى غضب متبادل ؛ لأنه قد تم تحديه بأسلوب أحدث عنده ردة فعل عدائية، وفي مثل هذه الحالة فإنه يحتاج إلى أن ينصح لكي يفهم كيف أن السلوك يولد السلوك وأن هناك أساليب مؤثرة للتحدي أكثر من الدخول في نزاع أو جدل ، ورغم ذلك فإنه من وجهة نظر المشاكسين فإنهم يقومون بتوجيه اللوم إلى الآخرين لعدم قدرتهم على

الدخول في نزاع أوجدل معهم ، ولذلك ما عليك هنا سوى القيام بتحدي المشاكسين عن طريق تحميلهم المسئولية لنتائج لردود أفعال الآخرين وذلك عن طريق جعلهم يقومون بالاحتفاظ ببطاقة تسجيل ويقومون بإعطاء أنفسهم علامة ، ناقص عند دخولهم في أية جدل وعلامة زائد عندما يتم قبول تحديهم أو متى تم اعتبار ذلك التحدي دون أية أحقاد ، واقترح عليهم أنك سوف تقابلهم بعد شهر أو هكذا لتحليل نتائج المراقبة الذاتية ومراجعة استنتاجاتهم عن الطرق التي أنجزت بطريقة جيدة .

قم بتعديل الوضع :

وتحتاج هنا إلى أن تقدر وتدرك إدراكاً كاملا متى يتشاجر الشخص المشاكس قبل أن تفهم أوجه الحالة التي يمكنك تغييرها لتقليل الخلافات ، ومن ثم تتساءل هل المشاكسون يميلون إلى الجدل دون أية أسباب أم أن هناك حالات تبرز على شكل غير متوقع تستفز سرعة غضبهم ؟

ويمكن أن تكشف ذلك من خلال المثيرات المحتملة للسلوك المشاكس وهي :

الموضوع : عندما يكون هناك موضوع ما يتكرر دوماً ويكون سبباً في إثارة سلوكه .

الشخص : هل هناك أناس معينون يتشاجر معهم وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي يشوب سلوكهم ويؤدي بالتالي إلى إثارة سلوك الشخص المشاكس ؟

الوقت والمكان : هل هناك نمط شخصي أو أي صفات مشتركة عادية يمكن إدراكها عن الأحوال الطبيعية التي تكون سبباً في إثارة السلوك ؟

إن أي مثير تقوم بتحديده يمكن أن ينتج أفكاراً عن الكيفية التي يمكن بها تغيير الوضع لتفادي عادة أو سلوك المشاكسة . كذلك فإن القيمة أو العائد التي يعطيها الجدل لصاحب المشكلة تستحق أن تعطى اعتباراً ، فمن المحتمل أنه يستمتع بقطع أو حشر منازعة أو جدل جيد ومن المحتمل أن يكون لديه دافع لا يقاوم للفوز ، ومن

المحتمل أنه يريد أن يكون مركز اهتمام الناس ويجد متعة بالغة في جعل الناس في حالة قلق وتوتر.

كن حذراً من حرمان المشاكس من جميع الفوائد التي يجنيها من سلوكه ، كما يمكنك أن تدخل معه في مباريات جدلية جيدة أحياناً وانتهج أسلوب الكسب المطلق معه بدلاً من أسلوب الكسب والخسارة ، إضافة إلى ذلك عليك بمجاراته حسب شروطك أنت وليس دائما حسب شروطه، قم باختيار المناسب من الوقت والمكان والموضوع.

المتحفظ :

يترك لك الأشخاص الذين ينتهجون سلوك التحفظ عادة أخذ كافة الخطوات التمهيدية والمبادرات في المحادثة في الوقت الذي يحتفظون فيه بما لديهم لأنفسهم ولا يبدونه ، ومن هذا المنطلق فأنك إذا كنت شخصًا تتصف بالانبساطية فمن المرجح أنك سوف تقوم بتفادي الانطوائيين مفضلاً الاختلاط مع أشخاص متطابقين أو متوافقين معك فكرياً واجتماعياً ؛ حيث إنك ستشعر معهم بالراحة والطمأنينة بشكل أكبر .

ويمثل المتحفظون مشكلة بالنسبة لك ، لأن لديهم في كثير من الأحيان أفكاراً جيدة ولكنهم يترددون في البوح بها ، وذلك لأنهم يخضعون آراءهم للمراقبة قبل البوح بها خوفاً من أن يساء فهمها، وللأسف فإن كثيراً من الأشخاص الذين يتصفون بالاهتياج والتحمس في أقوالهم الصاخبة يميلون إلى الافتراض بأن المتحفظين لا يقدمون أفكاراً لأنه ليس لديهم أية أفكارٍ أصلاً . ومن ثم فإنهم يملأون كل السكون وينتجون أفكاراً ويفشلون في تشجيع المتحفظين للمشاركة معهم في ذلك .

و مما يثير السخرية أن المتحفظين يجعلون الانبساطيين أكثر انبساطاً وأن الانبساطيين يجعلون المتحفظين أكثر تحفظاً ، ومن ثم تزداد الفجوة بينهما مع استحالة الالتقاء في منتصف الطريق ، ويحدث العكس متى ما فصلت المتحفظين عن المتحمسين حيث يخرج المتحفظون من قواقعهم ويتكلمون أكثر، في حين تجد أن الفرصة غير مواتية للانبساطيين للتفوه بأية كلمة مع أقرانهم على أية شكل ، ومن ثم ليس أمامهم سوى الانضباط كعلاج للتشوش الذي يعانون منه .

إن هذا المفهوم سوف يساعدنا لرؤية أن المتحفظين مؤهلون و قادرون على أن يكونوا أكثر استعداداً للاقتراب أو تقديم معلومات عندما تكون الظروف مواتية لهم.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

من المحتمل أن يبقى الأشخاص المتحفظون متحفظين ، إن لم تقم بفعل شيء ؛ لأن هذا بالنسبة لهم هو المنطلق الذي لا يشكل أية مخاطرة ، بالنسبة لهم ، ومن ثم فإنه من المرجح أنهم لن يقوموا بعمل أي شيء لتعديل سلوكهم، فيما عدا تلك اللحظات التي يلقي فيها المتحفظ وبشكل غير متوقع فكرة جوهرية أو أن يقول شيئاً يتصف في حقيقته بنفاذ البصيرة وماعدا ذلك ، فإنه من غير المرجح أنك ستقوم بإزعاج نفسك باستثارتهم .

إن العالم كله منحاز ويفضل الشخص المنبسط ، وإذا كنت أنت كذلك فإنك ستجد أن لديك ميلاً للإقلال من قيمة المتحفظين ، ومن ثم تركهم وشأنهم .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى المتحفظين على أساس أنهم أشخاص عميقو التفكير و لديهم أشياء جوهرية يمكنهم المشاركة بها، وفي مثل هذا الوضع فإن دورك يتطلب منك القيام باستدراج واستخراج أفكارهم على أن يتم استخدامها كعامل مكمل للأفكار الأقل كفاءة لديك

إن هذا التغيير في المفهوم سوف يساعدك على أن تقوم بمضاعفة جهودك لكي تستخلص مزيداً من القيم من الأشخاص قليلي الكلام ، ويمكنك القيام بذلك عن طريق الهدوء وتوجيه أسئلة تعطي مجالاً واسعاً للإجابة وتتيح التأمل .
وعلى الرغم من خيبة الأمل المحتملة اعمل على الإبقاء دوماً بأن لديه ما يمكنه المشاركة به ، وأن ذلك يعتمد بالتالي على مدى قدراتك لاستخلاصه منه بالدرجة الأولى.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

إن تقديم النصح للمتحفظين في حد ذاته يعتبر عملاً دقيقاً ويحتاج إلى كياسة معينة ؛ لأن هناك مجازفة بأن ذلك سوف يزيد من خجلهم ومن ثم تتفاقم المشكلة (انظر المتيقظ)، وبناءً عليه فإن الأسلوب اللطيف غير التوجيهي يعتبر شرطاً أساسياً لمواجهة الموقف .

ومن الخطط المثمرة جداً التي يمكن القيام بها هي التي تجعل الشخص المتحفظ يعرف أن لديه في كثير من الأحيان أفكاراً جيدة ولكنه يتردد في إبداء أي منها حتى تفوت عليه الفرصة ، ومن ثم تنال فكرة شخص آخر القبول على الرغم من أنها أقل درجة أو قيمة مما لديه . إن هذه التجربة سوف تساعده ليرى أن فكرته جيدة ولكن تردده حرم الآخرين منها .

إن الأشخاص المتحفظين وقليلي الكلام نادراً ما يرون سلوكهم بهذه الطريقة ، وأنهم متى ما تحققوا من ذلك واكتشفوا أنهم بذلك ينتهجون أسلوباً أنانياً ينتج عنه حرمان الآخرين من أفكارهم فإنهم سوف يصعقون بهذه الحقيقة .

وبعد هذا يمكننا أن نركز جلسة الإرشاد من خلال إعداد خطة عمل يطلب من الشخص المتحفظ أن يتمسك بها في حالات مختارة، وأحد هذه الأفكار هي أن تقوم بتشجيع المتحفظ على أن يقوم بإرجاء الحكم الذاتي على نفسه من خلال أفكاره عن طريق ممارسة لعبة قول الأشياء والأفكار دون إمعان التفكير بها ، وهذه اللعبة هي موازية لعملية العصف الذهني حيث يرحب بأية فكرة سواء أكانت تلك الفكرة جامحة أو حتى فكرة غير مكتملة ، والهدف من ذلك هو أن تجعل الشخص المتحفظ يفشي ما لديه من أفكار حال حصوله عليها ، وبذلك فإنك تعد في هذه الحالة منحازاً إلى منهجية إفشاء الأفكار عن طريق تطويرها، ويمكن أن تستخدم هذه اللعبة في جلسة النصيحة نفسها كطريقة لتطوير وإظهار الأفكار والتي بالتالي يمكن أن يكون الشخص من خلالها أكثر استعداداً للبوح بأفكاره .

قم بتغيير الوضع :

لا يوجد شخص متحفظ أو قليل الكلام بشكل دائم ومستمر، ولكن ربما يبدو ذلك بالنسبة لك أنت فقط وقد تكون أنت سبباً فيه ، إن الأشخاص المتحفظين يكونون متحفظين في حالات ومواقف معينة ، كما أنهم يكونون أكثر استعداداً للحديث في غيرها . ومن ثم فإنك تحتاج إلى اكتشاف ماهية تلك المواقف التي تؤدي إلى إثارة سلوكهم المتحفظ .

المثيرات المحتملة لسلوك التحفظ يمكن أن تكون عندما :

- لا يكون هناك وقت لترتيب الأفكار أو عمل أي ترتيبات أخرى.
- يتكلم الجميع ويتحدثون بلا انقطاع .
- وجود غرباء .
- وجود أشخاص أكثر خدمة أو أعلى مرتبة .

أما الفوائد المحتملة للتحفظ تكون وفق ما يلي على سبيل المثال :

- أنه يمكن من تفادي الاعتراض أو السخرية .
- الظهور – توهماً – بممارسة الحكمة .
- عند قيام الآخرين بارتكاب المجازفة ومن ثم جعل أنفسهم أضحوكة للآخرين .
- يفيد في التمكين من إنجاز عمل أقل (وفق قاعدة أن الأكثر صخباً هو الأكثر ترجيحاً بأنه هو الذي سيتطوع لإنجاز الأعمال المترتبة على ذلك).

إن هذه المثيرات والفوائد سوف تساعدنا لتدبير الكيفية التي يمكن من خلالها تغيير الموقف ، فعلى سبيل المثال إن المتحفظ سيكون أقل تحفظاً ، على الأرجح ، إذا أعطي وقت مقدماً للتفكر والتأمل في الموضوع وأمكنه جمع أفكاره ولم يتم الضغط عليه لتقديم أفكار عفوية أو تلقائية، كما أنه من المرجح أيضاً أن يكون أكثر

استعداداً لتقديم أفكاره في الموقف التي لا يوجد فيه كبار الشخصيات أو الغرباء وهكذا .

وبقدر أهمية الفوائد التي يجنيها المتحفظ من سلوكه فإنه من الحيوي دعم الأفكار الصادرة من الأشخاص الكتومين وتفادي أي شيء يشبه النقد ، كما يجب مساعدتهم لاكتشاف أن أسوأ مخاوفهم غير مؤكدة عندما يقومون بالمجازفة .

وتدريجياً حتى إنهم متى ما أصبحوا متحمسين فإن حتى وجود كبار الشخصيات أو الغرباء سوف لن يقيد أسلوبهم بعد ذلك .

إن الفوائد التي يجنيها المتحفظ من انتهاجه لسلوكه سوف تساعدنا في إدراك أنه من المهم أن يعطى الأشخاص المتحفظين أعمالاً أكثر إذا كانوا كتومين، وأعمالاً أقل متى ما قاموا بالمشاركة ، بهذه الطريقة فإنه من المحتمل أنكما سوف تتقابلان في منتصف الطريق .

التهكُمي :

يعتاد الأشخاص التهكميون إطلاق ملاحظات وعبارات هزلية على حساب غيرهم من الأشخاص . حيث تلفت تلك العبارات المتهكمة النظر إلى نقاط الضعف لديهم ، لأنها تقال بسخرية ثقيلة مثل : (شكرا لك يا أحمد على تلك المشاركة، إن هذا ماكنا نحتاج إليه) ولكن المعنى الحقيقي للعبارة عكس ذلك تمامًا أو القول (أنت رائع) عندما يرتكب أحد ما خطأ ما أو (أرى أنك جئت مبكراً مرة أخرى) عندما يكون شخص ما وصل متأخرًا .

إن علامات كهذه تحاك بتعمد ويقصد منها الإساءة والإيذاء لأحد ما والتقليل من احتـــرامه لـــذاته .

إن التهكم مشهور كأحط أنواع السخرية ، ولكن هذا المفهوم لم يمنعه من أن يكون سائداً في الكثير من مواقع العمل .

ويمكن اعتبار التهكم مشكلة متى ما نجح في الوصول إلى الأشخاص ، حتى ولو كان ذلك على سبيل المزاح وعلى نحو ودي فهو علامة للتنافس أكثر من كونه علامة للتعاون .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن تجاهل الملاحظات التهكمية تؤدي إلى حرمان الشخص متعة رد الفعل ومع مضي الوقت وعدم الحصول على رد فعل ذى شأن فقد يتوقف المتهكم ، ويوفر بالتالي الوقت الذي يصرفه في ممارسة سلوكه لقضايا جديرة بالاهتمام. ورغم ذلك فإن هناك خطراً من أن يصبح التهكم عادة متأصلة ولن يكون لتجاهله بالتالي أي أثر يذكر.

ومع أن التهكم يستحق محاولة عدم رد الفعل لفترة ولكن من المرجح أن هذا الأسلوب صعب التحمل والبقاء ومن المحتمل أيضاً أنه لن يحقق المطلوب . ولعله في هذه المناسبة من المفيد أن تتذكر المثل القديم الذي يقول (إن العصا والأحجار قد تكسر عظامي ولكن الكلمات لا يمكن أن تؤذيني أبدًا) وبذلك فإنك ستسيطر على الموقف إلا إذا اخترت غير ذلك بنفسك .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك عن المشكلة :

يمكنك أن تتصور أن التهكم ما هو إلا علامة قبول ، كما أن المتهكمين يميلون إلى التساهل وإطلاق العنان لسلوكهم التهكمي في الحالة التي يشعرون فيها بالراحة والاسترخاء خاصة إذا كان ذلك يتم في حضور أشخاص أبعد ما يكونون من الاستياء من سلوكهم . ويمكنك بالتالي أن تعتبر تلك الملاحظات التي أطلقت على حسابك وكأنها إطراء هائل لك! ، كما إن الشخص المتهكم قد قام بسحب رجلك من منطلق أنه يعتبرك صديق (واحد منهم) وليس خصماً ، وهو بذلك اعتبرك شخصاً متوازناً بقدر كاف حتى تتحمل تهكمه وتتمكن من الرد عليه أيضاً .

إن هذا الفهم والإدراك سوف يساعدك على ألا تبالي بالتهكم ؛ لأنه لا يؤذيك أو أنك قد وجدت الشخص التهكمي غير حقود أو انتقامي .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

يتظاهر التهكميون بالاستغراب من أن يكون هناك أحد ما يمكن أن يتأثر سلباً بمثل الملاحظات العرضية البريئة التي يطلقونها .إضافة إلى أنهم يميلون إلى التصلب في آرائهم بأنه ليس هناك إساءة ، وبالتالي ليس هناك ما يستحق كل هذه الضجة ، وبناءً عليه يجب أن يكون رد فعلك تجاه هذا الموقف حاسماً مع الحرص على عدم المبالغة في ردة الفعل و جعل الموضوع يأخذ شكلاً دراميا . فبكل بساطة يمكنك أن تخبرهم وبشكل صريح ومباشر وبأسلوب غير قابل للتفاوض بأنك تفضل ألا يقوموا بعمل أو إبداء أية ملاحظات تهكمية تجاهك كما أنك ترغب أيضاً في الحد

من ذلك . ويمكنك القيام بتدعيم هذا التوجه عن طريق التصميم بألا تترك مزحة ساخرة سواء أكانت موجهة لك أو لشخص آخر بأن تمر دون تعليق . وبذلك ما عليك سوى إيجاد نماذج لكلمات تقوم بإعدادها سلفاً حتى تتمكن من استخدامها بشكل هين وعفوي حسبما يتطلبه الموقف، ومن هذه الصيغ مثلاً (أعتقد أن التهكم يعتبر من أحط أنواع السخرية) أو (لاتكن تهكمياً) أو (إن التهكم ليس شيئاً ظريفاً) أو (لا يمكن خلط التهكم وخفة الدم مع بعضهما) وأن أية كلمات قصيرة عن التهكم من الممكن أن تحقق الغرض المنشود . ويجب عليك أن تحرص على ألا تستخدم أسلوب التهكم للقيام بذلك وإلا سينطبق عليك المثل الشعبي القائل (جاء يكحّلها عماها) .

قم بتعديل الوضع :

يكرر المتهكمون قول ملاحظات قاسية للتأثير فى الآخرين ولكنهم عادة ما يكونون انتقائيين بمعنى توجيه ملاحظاتهم لأشخاص بعينهم ، وهذا ما يستحق التحقق لمعرفة من هم ضحايا التهكميين . هل هم ممن يصغرونهم سناً أو أقل منهم درجة ؟ هل يقومون بالتفاعل معهم بإظهار ردة فعل بأنه قد تم إزعاجهم وأنهم مستاءون من ذلك ؟ وإذا كنت أنت الضحية فماهي حقيقة علاقتك بالشخص المتهكم وكيف ستكون عليه ردة فعلك ؟ أيضاً من الأشياء التي تستحق التحقق هي تحديد معرفة الحالات التي تثير التهكم . هل لأن ذلك حدث عندما تصرف الشخص الضحية بسخف ، ومن ثم عرّض نفسه بوضوح للسخرية ؟ وهل تم ذلك علانية وعلى رؤوس الأشهاد لكي يضحك المشاهدون؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة سوف تلقي الضوء على الحالات التي تشعل شرارة الملاحظات التهكمية. ومن ثم سوف تكون في وضع أفضل لاكتشاف مدى إمكانية تغيير بعض المظاهر للإقلال من حدوث سلوك التهكم ولكن إذا رأيت أنك لا تملك القدرة لكي تمنع حدوث التهكم ، فعلى الأقل يمكنك التركيز على ضمان عدم تدعيمه ، ويعتمد ذلك على نوعية ردة فعلك عليه . إن جميع الخيارات التي قمنا بدراستها من قبل يمكن أن تكون جميعها مفيدة . قم بتجاهل

التعليقات التهكمية بإخلاص أو علّق عليها في كل وقت تحدث فيه . وهناك علاج آخر ممتاز لمواجهة التهكم وهو أن تأخذ التهكم بشكله الحرفي وتتجاهل السخرية الواضحة في نفس الوقت . فمثلا عندما يقول شخص متهكم (أحسنت) افترض أنه يقصد ذلك فعلاً وتفاعل معه وكأنه إطراء حقيقي . إن استخدام هذا الأسلوب سوف يكون سبباً في ضجر الشخص التهكمي ؛ لأن ما يحدث هو عكس ما كان يقصده تماماً . استمر على ذلك طوال الوقت ، واعترض بحسن طوية على كل تعليق متهكم بضربة مباشرة لعل ذلك يسخط الشخص المتهكم إلى درجة تجعله يتخلى عن ذلك في قنوط ويأس .

مشتت الفكر :

يتصف الأشخاص مشتتو الفكر بأنهم أشخاص غير منظمين وكثيرو النسيان . كما أنهم يميلون إلى الانتقال السريع من نشاط إلى نشاط آخر دون اتباع خطة أو نظام عمل ثابت ومحدد . إضافة إلى ذلك فإنهم يقومون بوضع الأشياء في غير موضعها وتجد مكاتبهم في أغلب الأحيان غير مرتبة ومليئة بالتفاصيل المعلوماتية المختلطة والمربكة . وباختصار فإنهم يعانون من قصور عام في التنظيم يعم جميع ما يفعلونه .

ويمثل مشتتو الفكر مشكلة من منطلق أنهم غير جديرين بالثقة ، ولا يمكن الاعتماد عليهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم كما يجب وفي الوقت المحدد ، فأسلوبهم في العمل الذي يصيب أحياناً ويخطئ أخرى ليس هو سبب القلق الوحيد في سلوكهم ، ولكن الأثر السلبي الذي يتركه ذلك السلوك على أداء وفعالية الأفراد الآخرين يمثل أبعاداً إضافية أخرى.

فالرئيس مشتت الفكر على سبيل المثال يقوم بتوريط العاملين في تدافع وتسارع للعمل في آخر دقيقة لجمع تفاصيل أساسية يحتاج إليها لاجتماع موضح ومذكور في مفكرته منذ أسابيع . والزميل مشتت الفكر ينسى أن ينقل رسائل حيوية إليك وإلى الآخرين ، أو أنه يقوم باستعارة حاجاتك ؛ لأنه وضع حاجاته في غير مواضعها (ومن ثم ينسى أن يعيد ما استعاره منك إليك) .

الخيارات :

لاتفعل شيئاً :

إذا لم تكن متأثراً بصورة جدية بسلوك مشتت الفكر الغريب ، فإنه يمكنك أن تنتظر الفرصة الملائمة عاجلاً أو آجلاً حتى يصبح هو نفسه غير قادر على تحمل عواقب عدم تنظيمه ويصلح من حاله . ولكن لسوء الحظ فإن هذه النظرة قد تمثل

أملاً بائساً ، لأن مشتت الفكر لديه قدرة عالية على تحمل عدم النظام والفوضى . فإذا كنت تميل إلى أن تكون شخصاً دقيقاً وترغب أن يتم عمل كل شيء ووضعه كما يجب فإنك ستجد أنه من الصعوبة عليك بمكان قبول جاذبية عدم التنظيم ، كما أنه من المرجح أنك ستكون ساخطاً بسبب سلوك الشخص مشتت الفكر إضافة إلى أنك ستدعو وتطالب بوضع حد لتلك الفوضى.

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى الشخص مشتت الفكر كأستاذ شارد الذهن يوظف فكره في أشياء عالية وسامية . كما أن الأشخاص مشتتي الفكر في أحيان كثيرة يمثلون رفقاء لامعين رائعين ومصدرًا للتسلية والحكايات والنوادر المضحكة من خلال الورطات التي يقعون فيها نتيجة عدم ترتيبهم ، كما أنك قد تجد أحدهم وقد حضر إلى العمل وهو يلبس زوجا مختلفًا من الجوارب أوقد تجده أيضاً قد ضيّع مفاتيح سيارته أو أنه حمل حقيبة سفر في المطار تعود إلى مسافر آخر ، إضافة إلى أنه أصلاً يقوم بعمل أشياء لا يعملها الآخرون ، وهكذا . وعلى أية حال فإن العالم سوف يصبح مكاناً مملاً دون وجود النصيب العادل فيه من مشتتي الفكر أولئك .

كما أنه من الشائع أن يقوم الأشخاص شاردو الذهن أحياناً بممارسة سلوكهم كنوع من التظاهر والتكلف ولكن كم من الذين قاموا بممارسة نزواتهم بهذا الشكل ، حتى أصبح شرود الذهن مع الوقت شيئاً مألوفًا في سلوكهم . إن مثل هذا الإدراك والفهم لسلوك مشتتي الفكر سوف يساعدك على أن تكون أكثر تحملاً لهم وأقل ميلاً إلى اعتبارهم أغبياء والميل إلى أنه ليس لديك ما يمكنك القيام به لإنقاذهم مما هم فيه .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر:

يعّرف مشتتو الفكر عادة بأنهم غير منظمين كغيرهم من الناس ولكنهم يرفضون القيام بأية جهود لتعديل ذلك . إن مجرد عملهم على تنظيم أنفسهم يبدو لهم وكأنه

كبذل مجهود مضن لصعود هضبة ، وبذلك فإنه من الأسهل لهم ألا يزعجوا أنفسهم به . هذا إضافة إلى أن كسلهم وقصورهم الذاتي يكون مرتبطاً بحقيقة أنهم ليس لديهم القناعة بأن هناك فوائد كافية حال بلوغهم قمة الهضبة .

وتكمن الإجابة لإقناع مشتتي الفكر في أن تقوم بالتركيز على أوجه عدم تنظيمهم التي تتسبب في إزعاجهم هم وليس تلك التي تزعجك أنت، وبانتهاجك لهذا الأسلوب فإنه من المرجح كثيراً إمكانية جذبهم إلى مزايا وأهمية عمل تغييرات بالنسبة لطريقة عملهم . وبهذا فما عليك سوى التركيز على واحد أو اثنين من الأوجه أو المظاهر وليس جميعها في نفس الوقت ، لأن هذا سيجعل الأمر يبدو أقل تثبيطاً للهمة وتوفير احتمالات إمكانية التطبيق .

وعندما تتفق معهم على الشيء الذي يرغبون التركيز عليه، قم باستخلاص أفكارهم عن الكيفية التي يصبحون عن طريقها أكثر تنظيماً ، فإذا كانت المشكلة على سبيل المثال هي وضع الأوراق في غير مواضعها الصحيحة فالراجح أن يكون الحل مشتملاً على إيجاد مخزن أو مستودع بسيط ونظام استرجاع . وإذا كانت المشكلة نسيان أسماء الناس فالحل على الأرجح يجب أن يشتمل على إيجاد طريقة فنية لتداعي الأفكار والخواطر لتنشيط الذاكرة . وإذا كانت المشكلة هي نسيان المواعيد فإن نوعاً من نظام المفكرة أو لوحة إعلانات شخصية على الأرجح أنها سوف تكون مفيدة .

من الواضح أن تفاصيل الخطة سوف تختلف اعتماداً على مظهر عدم التنظيم الذي تسعى لعلاجه ، ومهما كانت التفاصيل فيجب أن تكون الخطة معده لغرض معين ومحددة وسهلة ليتم إنجازها ، وعندما يسيطر الشخص مشتت الفكر على بعض الأشياء المحددة وعند شعوره ببعض الفوائد فإنه يمكن أن يكون بذلك مستعداً لدورة تطبيقات الإدارة الذاتية حيث إن مزايا استعمال ترتيب وجدولة المهام والأنشطة الشخصية دون شك سوف يكون أمراً مجدياً .

قم بتعديل الوضع :

لا يمكن أن تجبر شخصاً مشتت التفكير أن يكون مثالاً للنظام ضد إرادته ، ولكن يمكن أن تقوم باختبار الموقف لتنظر ما إذا كانت هناك إمكانية لتشديد النظم الموجودة أو أن يتم إحلال أخرى جديدة مكانها متى ما لزم الأمر، فإذا تم افتراض أن الشخص مشتت الفكر غير منظم لأن النظام هو السبب في ذلك ، فإن الفكرة في مثل هذه الحالة هي القيام بجعل النظام يقوم بتحمل المسؤولية ، وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو مملاً لك بعض الشيء ولكن يتوجب عليك في مثل هذا الوضع دخول عالم إعداد وتصميم الإجراءات ودراسة روتين العمل ، كما يتوجب عليك القيام بإعداد قوائم بالمهام والاختصاصات وتجهيز مواقع محددة لكل شيء وهكذا، وبذلك فإننا نجد أن انتهاج الأسلوب البيروقراطي مفيد جداً ولا مفر منه لمواجهة سلوك مشتتي الفكر.

وإذا لم تكن لديك السلطة الكافية لتنظيم عملهم ، فعلى الأقل يمكنك إيجاد أنظمة للحد من الإزعاج عند تلك النقاط التي يصطدمون بك عندها .

وكبديل آخر يمكنك أن تهدف إلى تحطيم القيود عن طريق إيجاد وسائل لتقليل اعتمادك على شخص مشتت الفكر . فمثلاً إذا كان عليك أنت وأحد مشتتي الفكر حضور اجتماع معاً ، فما عليك سوى القيام بعمل كافة الترتيبات ، وكأنك ذاهب وحدك وهذا طبعاً يشمل ترتيبات السفر وإعداد كافة الأعمال الورقية والأجزاء والقطع التي تحتاج إليها . ولا تسمح لنفسك بالاعتماد عليه في أي شيء، إن انتهاج هذا الأسلوب سوف يساعد في الاحتفاظ بضغط دمك في حدود المعقول ويضمن بالتالي خروجك سليماً دون أذى.

المتكتم على المعلومات :

يقوم الشخص المتكتم عادة بالاحتفاظ بالمعلومات وجعل الأفراد الآخرين في جهل تام . وقد يكون للتكتم على المعلومات أحياناً ما يبرره في حالات مثل الخوف من تعرض المعلومات الخاصة باتفاقية حساسة لخطر تسرب بعض تفاصيلها قبل الانتهاء من المفاوضات الخاصة بها ، مما قد يثير أشياء مجهولة أو مشكوك فيها يترتب عليها نتائج غير حميدة . أو إذا كانت هناك معلومات حساسة عن قرارات هامة من المحتمل اتخاذها مثل دمج شركتين مع بعضهما أو عند رغبة شركة في شراء شركة أخرى ، وقبل أن تصبح الأمور واضحة ومؤكدة ، أو بشكل أكثر بساطة إنه من المحتمل أن الشخص المتكتم على المعلومات يحترم دوره المطلوب منه الإبقاء على سرية المعلومات التي لديه . ومن جانب آخر فإنه في بعض الأحيان لا يكون لدى الشخص المتكتم على المعلومات المبررات الكافية لقيامه بذلك ، مما يؤدي إلى حرمان بعض الأفراد من الحصول على المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لعملهم والتي تساعدهم بالتالي على القيام بمهامهم كما يجب ، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة وهكذا .

يعتبر الأشخاص الذين يتكتمون على المعلومات مشكلة ، سواء أكان ذلك التكتم يتم ببراءة أو سذاجة أو بتعمد ، فإن حرمان الآخرين من المعلومات يؤدي إلى إعاقة قدراتهم على نحو خطير بدلاً من تركهم يساهمون بفاعلية كما هو مفترض منهم، كما أنه ليس لدى الأفراد الآخرين الذين يكونون في حاجة إلى المعلومات أي بديل سوى الاعتماد على المتكتمين على المعلومات كينبوع لكل المعارف (أو أنه سوف يتم بدلاً من ذلك الاعتماد على وسائل ترويج الإشاعات للحصول على المعلومات المطلوبة والتي عادة ما تكون بعيدة عن الدقة) .

وهذه تمثل حقيقة منح الشخص المتكتم على المعلومات حق امتلاك المعلومة ، في حين يتم التأكد من ضمان عدم تفويض الأفراد الآخرين ذلك الحق . كما أن عملية

التحفظ على المعلومات ترسل رسالة واضحة تقول في مضمونها (أنت لا يمكن الوثوق بك) وحتى عندما يحصل الأفراد على المعلومات من مصادر أخرى، فإنهم في الغالب يستاءون من لعبة القط والفأر التي لا نهاية لها .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا كان لديك اعتقاد بأن الآخرين مسؤولون عن تزويدك بكافة المعلومات فإنه يبدو أنك ستميل إلى ألا تقوم بأية عمل وتنتظر حتى يتم تزويدك بتلك المعلومات، ومن جهة أخرى إذا كنت تؤمن بأنك مسؤول مسئولية تامة عن مواكبة تطور الأحداث فإنه يبدو أنك سوف تقوم بفعل شيء ما يضمن لك إمكانية استخلاصك وحصولك على ما تريده من ذلك الشخص المتكتم على المعلومات ، وعلى أية حال فإن الحالة الثانية تتصف بفعاليتها أكثر من الأولى .

اعمل على تعدّيل مفهومك وتصورك للمشكلة :

لكي تقوم بتعديل مفهومك أو تصورك فإنه يجب ألا ترى التكتم على المعلومات ناجماً عن شخص شرير أو يعد لمكيدة معينة لك أو أن لديه الرغبة في تهميشك ، ولكن ذلك بكل بساطة ناتج من شخص كثير النسيان أو يفكر في أشياء أخرى معظم وقته ، أو أنه شخص عديم الاهتمام ، كما أنه من الممكن أن يكون الفرد المتكتم على المعلومات الذي تتعامل معه غير منظم ومن ثم فإنه مشغول جداً ، أو أنه ربما يكون قد نسي أنك كنت ترغب في الحصول على شيء ما واكتشف أنه لم يتم تزويدك بالمعلومات المفترض حصولك عليها في الوقت المناسب وهكذا . وإذا نظرت إلى هذا الموضوع من جانب آخر فإنك سوف تقدر كيف أنه من السهولة بمكان أن تتخيل أنك أحياناً تعرف شيئاً ما وتعتقد أن الآخرين يعلمونه أيضاً، ولكن سوف تفاجأ عندما تكتشف أنك الوحيد الذي يعلم أشياء يجهلها الآخرون .

على أية حال فإن عمليتي النسيان والإهمال لا تعتبران أعذاراً مناسبة . وربما أن تبني مثل هذا التصور سوف يساعد على الأقل على الشعور بأنك ستكون أقل تشككاً وارتياباً في ما يخص مشكلة حجب المعلومات عنك ، إضافة إلى أنك ستكون ميالاً إلى عمل شيء ما بنّاء يساعد على إيجاد و تطوير قنوات اتصال فعالة في العمل .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

إن قضاء معظم الوقت في الاتصال على حساب أنشطة أخرى أكثر إمتاعاً وتشويقاً يعتبر من وجهة نظر الأفراد الذين يتكتمون على المعلومات بأنه عبارة عن سيناريو وكابوس يؤرقهم ، إضافة إلى أنهم ينظرون إلى الاتصال بالآخرين على أنه ضياع للوقت ومن المهام السيئة وغير المرغوبة والتي لا نهاية لها .

وغالباً ما يرتكب الأفراد الذين يتكتمون على المعلومات خطأ نظرتهم إلى المعلومات ككتلة واحدة ، وبذلك فهم يفشلون في التمييز بين المعلومات التي يعد لطفاً أن يعرفها بعض الأفراد وتلك المعلومات التي من الضرورة بمكان حصول الأفراد عليها ومعرفتها لإنجاز عملهم ، كما أن التلطف في إعطاء المعلومات يعد ودياً واختيارياً ، في حين أن الضرورة والحاجة إلى المعرفة تعد عملية أساسية وجوهرية. إن هذا الاكتشاف يعد علاجاً مناسباً للشخص المتكتم على المعلومات ، وذلك بمساعدته على التمييز بين المعلومات التي كان ينظر إليها في السابق وكأنها كتلة واحدة ضخمة من المعلومات .

ومن هذا المنطلق فإنه يجب التركيز على الفرد المتكتم على المعلومات حتى يصبح قادراً على تقدير مدى (الحاجة أو ضرورة المعلومة) الأمر الذي سوف يساعده لمعرفة وإدراك (حاجة وضرورة العلم بالشيء) ومن ثم تحديد ومعرفة المعلومات التي تعد ضرورية للآخرين والتي يجب أن تكون جاهزة تحت طلبهم ، حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات في الأوقات المحددة والمناسبة . وفي هذا الصدد يمكنك

استخدام وظيفتك كوسيلة إيضاح ، وذلك برسم قائمة تمثل مفاتيح لقرارات تعد جزءا مكملاً من مسؤولياتك وماهي المعلومات المطلوبة لاتخاذ تلك القرارات.

لا تجعل القائمة طويلة حتى لا تصبح مخيفة للآخرين وركّز فيها مثلاً على ستة من مفاتيح القرارات فقط بدلاً من محاولة تغطية كافة الجوانب، وعلى أية حال فإنه كلما كانت القائمة قصيرة كانت أكثر قبولاً ومنطقية بالنسبة للفرد المتكتم على المعلومات . كما يفضل انتهاج الأسلوب الذي يقوم على مبدأ(خذ وهات) مثل : قيامك بإعداد قائمة من المعلومات تمثل جانباً أساسياً من الاتصال المعلوماتي الذي تقدمه له كمساهمة في دعم اتخاذ القرارات الخاصة به وبالعكس . ويمكن التوسع في قوائم المعلومات هذه وذلك متى ماتم تلمس قوة سريان الاتصال وأن المعلومات أصبحت نتيجة ذلك سهلة وميسرة .

قم بتعديل الوضع :

ينجم أسلوب التكتم على المعلومات من حقيقة أن معلومات الاتصالات تعد من الأنشطة الاختيارية أي التي يترك الأمر فيها لتقدير المدير المسؤول عنها، فالأفراد الذين يتصفون بالانفتاح يتصلون مع الآخرين أكثر بكثير من الذين يتكتمون على المعلومات، وبهذا فإن جذور المشكلة تكمن في حرية الاختيار، لذا فإن الأمر يحتاج إلى عمل شيء ما للحد من حرية التصرف في المعلومات لكي لا تبقى عملية الاتصال مبنية على الاختيار الشخصي.

ويمكن استخدام أسلوب المنظومة الرسمية والذي يتمثل في إيجاد مجموعة للإيجاز والتزويد بالمعلومات كمثال جيد للحد من عملية الاختيار ، حيث يسلم الموجزان المعنيان المعلومات ويقوم كل منهم بنقلها إلى مجموعته كجزء رئيسي من انحدار المعلومات من أعلى إلى أسفل ، ومن ثم إلى كافة أجزاء التنظيم ، إضافة إلى أنه في الحالة التي ترى فيها أن العملية متروكة لحرية الاختيار الكاملة في ما يختص بالمعلومات فإنه يمكنك التفكير لإيجاد طرق أخرى ممكنة ، حتى تضمن بناء اتصال

فعّال في الجهاز ، مثل إعداد نماذج معينة، استخدام البريد الإليكتروني ، النشرة اليومية ، الملصقات الورقية الصفراء التي تستخدم لنشر المعلومات أثناء فترة الاستراحة أو أثناء أية مناسبة يكون فيها العاملون مع بعضهم . ولا تحاول رفض الطرق السابقة ؛ لأنها قد تبدو لك بيروقراطية، لأنك ستجد نفسك في حاجة إلى المزيد من البيروقراطية لتحقيق ذلك وليس الإقلال منها ، خاصة إذا كنت تعاني فعلاً من أفراد يتكتمون على المعلومات .

وهناك طريقة أخرى لتغيير الوضع وهي مبنية على المبادرة التي يجب عليك القيام بها بشكل يومي، وذلك بهدف ضمان حصولك على المعلومات التي ترغب فيها وتتمثل في قيامك بالاتصال بالفرد المتكتم على المعلومات يومياً وتطلب رؤيته وتوجه إليه العديد من الأسئلة وتتطلب هذه الطريقة توافر براعة معينة ؛ لأنك متى ما جعلت ذلك يزداد بشكل مستمر فإنك قد تنجح في تدريبه حتى يبادر هو بإمدادك بالمعلومات حتى قبل أن تطلبها منه .

المُتيقظ :

تمثل عملية التيقظ الذاتي شعورًا داخليًا بعدم الكفاية أكثر من كونه سلوكًا بعينه، فالأشخاص الذين يميلون إلى أن يكونوا حسّاسين فإنهم ينزعون إلى الشعور بقلة احترام الذات وفي حالة من القلق فيما يتعلق بنظرة الآخرين إليهم ، والكيفية التي يبدون بها بالنسبة لهم وما تكون عليه آراؤهم حول تصرفاتهم . ويحدث هذا بسبب غياب تقدير الذات ؛ لأن الشخص اليقظ لذاته يشعر أن قيمته تعتمد على مؤشرات الاستحسان أو الموافقة التي تصدر من الآخرين . وبمعنى آخر فإن غياب الموافقة أو الاستحسان تعني بالنسبة له شعور بسلب القيمة والتقدير .

ويظهر التيقظ للذات في عدة صور مختلفة تتمثل مجملها في سلوك الخضوع والإذعان مثل المبالغة في الاعتذار، احتقار الذات ، البساطة والتواضع، والارتباك . وعادة ما يقلل الأشخاص المذعنين من هذه الفئة من قيمة المهارات والقدرات التي يمتلكونها ؛ ولهذا فإنهم دومًا ما يحتاجون إلى قدر غير متكافئ من إعطاء الحب والاهتمام والتشجيع، وحتما فإن هذا قد يكون سببًا في امتصاص طاقتك، وأخذ الكثير من الوقت ، إضافة إلى أنه سيكون مدعاة للسخط إذا كنت لا تستطيع احتمال أو التسامح مع ذلك الشخص المعتمد وضعيف الشخصية .

ويعد اليقظون لذاتهم مشكلة أيضًا في حالة قيامهم بممارسة أنشطة معينة حيث إنها تجعلهم في غاية الارتباك والاضطراب . وتتمثل هذه الأنشطة في أي عمل يطلب منه القيام به أمام جمهور، مثل إلقاء كلمة أو محاضرة لأن ذلك حتمًا سوف يتأثر بسلوكهم المتمثل في الخجل والحياء .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

متى ما ترسخ في ذهنك تجاهل سلوك يقظة الذات فإن هذا يعني بأنك قد حرمت

الشخص المتيقظ لذاته من إعادة الطمأنينة إليه، والتي عادة ما يرغب فيها أنماط الأشخاص الذين يتصفون بهذا السلوك ، ومع ذلك فإنك سوف تلاحظ أن ارتباك اليقظين لذاتهم سيكون أقل وضوحًا بالتدريج خلال تعاملهم معك ، ولكن يبقى ذلك دون شك ملازماً لهم في تعاملاتهم مع الأفراد الآخرين . لذلك فإن عمل لاشيء تجاه هذا السلوك سوف يجعله (معرضًا للانقراض) كما يحب أن يطلق عليه السلوكيون . ولكن المشاعر الداخلية بانخفاض القيمة الذاتية ستبقى ملازمة له على ما هي عليه . وعلى أية حال فإنه من المؤكد أن تجاهل سلوك يقظة الذات سيكون ألطف بكثير من لفت الانتباه إليه .

اعمل على تعديل مفهومك و تصورك للمشكلة :

يمكنك أن تعد الأشخاص اليقظين لذاتهم والذين يتصفون بالقلق المتواصل فيما يتعلق بنظرة الآخرين إليهم بأنهم أناس يستحقون الثقة ويمكن الاعتماد عليهم لعمل ما في وسعهم لإرضاء الآخرين، كما يمكنك أن تتصور أن ما يقومون به ما هو إلا ثمن بسيط يدفعونه مقابل ذلك .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

يبدو أن محاولة إقناع شخص ما بأنه ليس هناك حاجة لشعوره بكل هذا التيقظ سوف تؤدي إلى تفاقم المشكلة بدلاً من التخفيف منها، وذلك لأن الأفراد الذين يعانون من سلوك التيقظ يعلمون مسبقاً أنهم لا يجب أن يعانوا من ذلك ولكن ليس باليد حيلة ، وبالتالي تبقى المشكلة على ما هي عليه ، وهذا مساوٍ تمامًا للنتيجة المتوقعة من قولك للشخص المضطرب بأن ليس هناك فائدة من الهم والقلق .

وللعمل على إقناع الشخص المتيقظ فإن الجواب يكمن في أن تقوم بالتركيز على واحد أو اثنين من أسباب المشكلة السلوكية بدلا من التركيز على الشعور الداخلي ، وذلك لأن أحاسيس الأفراد تعد شأنًا خاصًا بهم وما يهمك هو سلوكياتهم الظاهرة، ويمكنك تبعًا لذلك اختيار السلوك الذي يمثل ضررًا على أداء الفرد في عمله ، بدلاً

من أن تكون هامشيًا وتقوم باختيار سلوك يكون مزعجًا أو مغضبًا لك أنت وكمثال على ذلك يمكنك أن تبدي له أن التواضع والبساطة لا تعد ملائمة في حالات معينة تكون الثقة فيها مطلبًا واقتناعًا مطلقًا .

وبناءً عليه يمكنك إعطاء مثال يوضح ما تعتقد أنه تواضع غير ملائم لكي ترى ما إذا كان ذلك يتفق مع تصور ذلك الفرد الذي تحاول القيام بمساعدته، حاول أن تتلمس أي إحساس أو شعور بعدم الكفاءة يظهر عليه ولا تحاول أن تخرج أو ينصرف ذهنك عن الموضوع ، لأن هذا هو السلوك الذي يحتاج إلى التركيز عليه وليس على الشعور الذي يشعر به . وبكل أناة قم بإيضاح السلوكيات التي ترغب في إحلالها ، بدلاً من التواضع والبساطة وهذا يتلاءم مع أشياء قيلت في السابق فعلى سبيل المثال إذا حدثت مجاملة ما وكانت استجابة الفرد المتيقظ عليها " أن ما قمت به حقًا لا يمثل شيئًا "، ولو كان لدى متسع من الوقت لعملتها أفضل مما هي عليه " عندها يمكنك أن تنصحه وتقول له (شكرًا اتركها على ماهي عليه) (بهدف تخفيض الارتباك والحياء، يجب أن نعتاد قول القليل وتجنب قول الكثير في مثل هذه المواقف).

إضافة إلى ما سبق فإنه يمكن أيضًا اعتبار السلوكيات غير اللفظية كعنصر هام من عناصر الوصفة . فعلى سبيل المثال إنه في حالة تركيز النظر بالعين في الأشخاص المرتبكين (فإنهم غالبا ما يحاولون إبعاد نظرهم عندما يكونوا تحت تأثير الشعور بالخجل أو الحياء).

إن السبب وراء التركيز على السلوكيات الظاهرية أو الخارجية يكمن في أنه إذا كنت لا تستطيع القيام به يمكنك التظاهر به على الأقل، و بذلك فإنه إذا أمكن تكلّف وتصنع السلوك المطلوب ، فإن احتمالات التحسن ستصبح أكثر تفاؤلاً ، ومع استمرار التمرينات على هذا النهج فإنها سوف تقودهم للاتجاه إلى الوضع الطبيعي ، كما أن درجة شعورهم بالتيقظ سوف تبدأ بالتناقص التدريجي .

قم بتعديل الوضع :

تكمن صعوبة تحفيز الأفراد متيقظي الذات وحتى يمكنهم تجاوز شعور الحياء والتواضع وإحلاله بالتظاهر بشعور الثقة ، في أن المسئولية ملقاة على عاتقهم هم بالدرجة الأولى، إضافة إلى أنهم لا يميلون أصلاً إلى تحمل هذه المسئولية الأمر الذي لا يبشر بأن هناك إمكانية لتحسين الوضع، وعلى الرغم من أن هذا قد يكون ممكنًا ، ولكنه يتطلب القيام بعمل شيء ما وتقديم مبادرات جبارة، خاصة أولئك الأشخاص الذين يعانون من تدني احترام وتقدير الذات .

إضافة إلى ما سبق فإنه من المفيد جدًا العمل على التوفيق بين تقديم المشورة والتعديلات المدعمة للسلوك المطلوب للتحسين من الحالة

يخضع الشخص الذي يتعرض لحالة التيقظ عادة لعدد من العوامل المثيرة لهذا السلوك وعدد آخر من العوامل المدعمة له ، ويظهر هذا بوضوح كنتيجة للحساسية المفرطة التي يتصف بها هذا النمط ، إضافة إلى سهولة إمكانية تعرضه للتأثر والجرح.

المثيرات المحتملة لتحفيز سلوك التيقظ لدى الشخص المتيقظ ما يلي :

- عند قيامه لإلقاء محاضرة أو للتحدث .

- عند قيامه بعمل شئ ما للمرة الأولى مع أنه لم يعتد القيام بذلك العمل أمام مشاهدين .

- في الحالة التي يدرك فيها أنه ارتكب خطأ ما .

- في الحالة التي ينتهك أحد ما عندها حقوقه ويطلب منه إبداء رأيه وإيضاحه للآخرين .

الفوائد المدعمة والمحتملة لسلوك التيقظ كما يلي على سبيل المثال :

- عندما يتراجع الأشخاص الآخرون عن مواقفهم ويبدؤون في التعامل مع

الشخص المرتبك بطريقة أكثر لطفاً .

- أن الأشخاص الذين عادة ما يقولون تعليقات عن الخجل والتواضع أو الانتقاص منه يعاودون مجاملته والرفع من روحه المعنوية أكثر مما اعتاد عليه منهم. ويوجد عدد من التعديلات المساعدة التي يمكن إجراؤها لحل مشكلة المتيقظين لذواتهم ، ومنها أنه يمكنك حل مشكلتهم بشكل كامل متى ما توفرت لديك إمكانية لإبعادهم عن الأشخاص الآخرين تماماً أو معاقبتهم بوضعهم فترة قصيرة في جزيرة صحراوية .

إن الهدف يجب أن ينحصر في العمل على التقليل من الأحداث غير المتوقعة إلى الحد الأدنى . وهذا لن يتأتى إلا بإعداد الأشخاص المتيقظين بشكل كامل وبحرص شديد ، وذلك عن طريق تدريبهم وإعدادهم بشكل جيد للأدوار التي يطلب منهم القيام بها . إن الأشخاص المتيقظين لديهم القدرة للتصرف بثقة في الحالة التي تكون فيها الحقائق واضحة وموثوق بها أكثر منها إذا كانت غير ذلك، ولذلك فكلما تم وصف الحالة أو الوضع وأصبح مألوفاً لديهم كان ذلك أفضل .

وعلى الرغم مما سبق فإنه حتى في حال وضع خطط محكمة لمواجهة المشكلة ، فإنه لا يمكن استبعاد احتمالات حدوث أشياء غير متوقعة ، ولهذا السبب فإنه من المفيد القيام بالتوفيق أو الدمج بين الوسائل المستخدمة للشخص نفسه والتعديلات التي تجري على الحالة ذاتها .

الكيفمائي :

يميل الأشخاص الكيفمائيون إلى ارتكاب العديد من الأخطاء نتيجة لأدائهم الأعمال الموكلة إليهم بطريقة تنم عن الإهمال والعجلة . وعندما تظهر أخطاؤهم فإنهم مع ذلك أبعد ما يكونون عن تأنيب الضمير أو محاولة كبح رغباتهم ، بل إنهم سوف يهزون أكتافهم متعجبين من الاعتراضات التي يواجهونها وكأن شيئاً لم يحدث بل ويستمرون في ممارسة طرقهم المتسرعة في الأداء .

تتصف فئة الكيفمائيين بأن لديهم يقين يتعذر كبحه أو السيطرة عليه في قدراتهم وإمكاناتهم إضافة إلى أنهم لا يهتمون بتفاصيل أو نوعية العمل الذي يقومون به ؛ لأن هذه العملية تعد من العمليات المملة والمضجرة بالنسبة لهم .
ويعد سلوك الشخص الكيفمائي مشكلة اعتماداً على المسؤوليات الملقاة على عاتقه وأهميتها ، ولا يمثل مشكلة متى ما كانت الأنشطة التي يقوم بها هذا النمط تعتمد على الإلهام والإثارة كمثل استخدام الرسام بشكل غير منظم للفرشاة الكبيرة والألوان بسرعة لإيجاد عمل إبداعي مفاجئ على أن يقوم آخرون بمسؤولية التحسين والشحذ لذلك المنتج في ما بعد. وهذا يظهر عكس ما سبق ؛ حيث إن التسرع في مثل هذه الحالة يكون مصدر فائدة . ولكن المشكلة الحقيقية لهذا السلوك تظهر متى ما كان المطلوب هو ضرورة التنبه للتفاصيل الدقيقة ، فإن انتهاج الكيفمائية في مثل هذه الحالة تعني مواجهة عوائق حقيقية.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

متى ما تركت المجال متاحاً للكيفمائيين للقيام بممارسة أساليبهم وسلوكياتهم المتسرعة التي يمليها عليهم تفضيلهم لها والميل المتأصل لديهم بترك أمر الاعتناء بالتفاصيل للآخرين، ولم تقم بفعل شيء حيال ذلك ، فإن هذا سوف يجعلهم

يفترضون أن كل شيء يسير على ما يرام وسوف يعملون على تفادي تحمل أية مسؤولية تنتج كنتيجة لنوعية مخرجات العمل الذي يقومون به .

اعمل على تعديل مفهومك و تصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى الأشخاص الكيفمائيين من منطلق أنهم أشخاص قد وهبوا النمط الإبداعي والمتمثل في الجانب الأيمن من العقل ، وهم بذلك يكونون في قمة أدائهم في عالمهم الخاص عندما لا يكونون مقيدين بهموم معلومات وتفاصيل كثيرة ومن المحتمل بأنهم كأشخاص فنانين فإنهم فقدوا شعورهم الداخلي الحقيقي والذي لا يستطيعون بسببه التعبير عن مكنونات أنفسهم (ومثلهم في ذلك مثل الرسام الذي نثر الألوان على لوح رسم كبير وبدأ يقود دراجته العادية عليها بهدف إخراج لوحة لا يعلم في حقيقة الأمر ما ستؤول إليه) .

إن هذا التصور سوف يساعدك كثيرا للوصول إلى الطريقة التي يمكنك من خلالها الاستفادة من القدرات الإبداعية للمتسرعين إلى أقصى حد، كما أن هناك حاجة إلى بذل بعض الجهد للتأكد مما إذا كانوا بطبيعتهم جانبي التفكير أي بمعنى أنهم لا يفكرون في الشيء من منظور واحد الأمر الذي يمكنهم من أن يكونوا قادرين على استخدام الربط غير العادي بين الأفكار غير المترابطة سابقًا.

وهنالك احتمال آخر يتمثل في إمكانية تصورك لبعض الأفراد المتسرعين على أساس من أنهم يعانون من خلل وظيفي في الإدراك يتمثل في معاناتهم من البقعة العمياء التي يعجزون معها عن فهم وتمييز الكلمات أو الأرقام وحتى لو حاولوا قدر ما يستطيعون فإن نتائج كتاباتهم ستبقى نسبيًا غير منظمة وغير واضحة ومليئة بالأخطاء الإملائية وما شابهها . ولكنك ستجد أن الأفراد الذين لا يستطيعون الكتابة نتيجة معاناتهم من البقعة العمياء لامعين ولديهم قابلية للإنجاز وفقًا لما يمليه عليهم ضميرهم ، ودائمًا ما تجدهم يتفوقون في الجانب اللفظي إضافة إلى أن لديهم إدراك جيد لأبعاد الأشياء ، وبمعنى آخر فإن هذا يعني أن هذه الفئة لديها المهارات

المتميزة التي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال التي تعتمد على مهارة التحدث أو الرسم، ومهارات استخدام لوحة المفاتيح أكثر من الكتابة .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير:

يحتاج الأفراد الكيفمائيون إلى التشجيع ؛ لكي يخففوا من تهورهم ومن ثم تحمل المسؤولية تجاه نوعية العمل الذي يقومون به، ومع ذلك فإنه من المؤكد بأنهم لن يكون لديهم شعور بالمتعة تجاه التصور بأنهم سيكونون حذرين جداً في عملهم، في حين أن ميلهم النظري المتأصل فيهم هو القيام بأداء كل شيء بشكل سريع جداً، ومع أنه من الممكن على أية حال الرضاء عن ذلك العمل الذي تم إنجازه من قبلهم بشكل تهوري وقبوله كفكرة إلا أنه يلزم إخبارهم بأن ما أنجزوه لا يمكن قبوله كمنتج نهائي . وبهذا فإنه يمكنك تقديم بعض التنازلات ، لأن ذلك سيكون مناسباً جداً خاصة في المراحل الأولى التي تقوم فيها بوضع تفاصيل عينة من عمل أو منتج ما وعند مرحلة التدفق الأولي للحماس لديهم بالذات، وهذا لا يعني أنك ستقوم وتحت أية ظروف بإقناعهم بأن يكونوا متسرعين ولكن ذلك مجرد أن الوقت والمكان مناسبين لذلك وفق تخطيط الأشياء وحتى تثبت لهم أن البنود والمهام التي أنجزت من قبلهم لم تنجز في وقتها الملائم ولا بالكيفية المطلوبة .

وأفضل رهان حاسم يمكنك القيام به هو أن تتفق مع الشخص الكيفمائي على معايير نوعية دقيقة لأداء العمل الذي يقوم به ، وبذلك فإنك تقضي على الاختلافات وتعمل معه للوصول إلى نظرة مشتركة للأشياء المقبولة وتلك غير المقبولة . ويمكن أن تغطي المعايير مثلاً درجة وضوح الخط في الكتابة اليدوية، صحة ودقة الأرقام المستخدمة في العمل، درجة معقولة من الأخطاء الإملائية أو الأخطاء النحوية ، إضافة إلى الكيفية التي يستطيع من خلالها إنجاز العمل بشكل كامل مع القدرة على إيجاد المبررات اللازمة لكل حالة من حالات العمل . إضافة إلى أنه يمكنك أيضاً أخذ آراء الأشخاص الآخرين واعتبارها والخروج بنقاط رئيسية محددة من كل حالة .

ومن الواضح أن المعايير التي يتفق عليها يجب أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل والظروف التي تحدث فيها . وعندما يتم الاتفاق على معايير الجودة فإنه يصبح من السهولة بمكان على الشخص الكيفمائي أن يراقب العمل الذي يقوم به مقابل المعايير الموضوعة لذلك العمل ، وتبعًا لذلك فإن النتيجة المرتقبة هي تحمل الشخص المسؤولية تجاه نوعية العمل المطلوب.

إن ما سبق ما هو إلا مثال يعني (أن طريقة التفكير سوف تتحسن متى ما وضعنا معايير ومقاييس محددة لأية حالة) وبذلك فإنه من الواضح أن هناك إمكانية لتثبيت أي شخص وإلزامه بأن يقوم باتباع معايير عمله متى ما كانت تلك المعايير واضحة ودقيقة وقابلة للقياس، وهذا في حد ذاته يعد علاجًا ممتازًا في مواجهة الكيفمائية، كما أن المعايير التي يتم تحديدها تحتاج إلى صياغتها بشكل جيد عن طريق الانتقاء المناسب للعبارات التي تحددها وقراءة ما وراء سطور تفاصيل تلك المعايير .

قم بتعديل الوضع :

انتهج الكيفمائيون سلوكهم المتهور لأنهم نجحوا في ممارسته والإفلات به عددًا لا يحصى من المرات، كما أن الاستمتاع الذي يحصل عليه الكيفمائي نتيجة ذلك يتجاوز كثيرًا أية عقوبات ، وحالات عدم رضا من الممكن أن يواجهها ؛ لذلك فإن هناك حاجة إلى عكس الوضع عن طريق تعديل الحالة ، وذلك من خلال ضمان أن العمل نفسه يستوجب القيام به وفق المعايير الموضوعة له والتي يجب أن تقود بالتالي إلى نتائج جيدة .

إن النتائج السيئة تتطلب أحيانًا ضرورة القيام بتصحيح الأخطاء التي حدثت في العمل (وبذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تجعل الشخص الكيفمائي هو الذي يقوم بنفسه بتصحيح الأخطاء وليس شخصًا آخر ؛ لأنه متى ما حدث وأن قام شخص آخر بالتصحيح فإن هذا يعني ترك الفرصة للشخص الكيفمائي لمعاودة وممارسة

سلوكه مرة أخرى) .

وكبديل لما سبق يمكن أيضًا معاقبة الشخص الكيفمائي على أخطائه ، وذلك بعدم تخفيض أعباء العمل الذي يقوم به ، بل بإعطائه المزيد من الأعباء الإضافية الأخرى. وفي المقابل إذا كان الأداء الذي أداه الكيفمائي يتوافق مع المعايير المحددة فإنه يجب مكافأته على ذلك ، وذلك بإعطائه فرصة معالجة مهمة عمل تتطلب عملاً إبداعيًا يتواءم بشكل أكثر مع منهجيته السلوكية .

إن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب يعتمد اعتمادًا كليًا على نوعية العمل المنجز، وهذه الطريقة سوف تقود تدريجيًا إلى الإقلال من العمل الناتج عن التهور وزيادة نوعية العمل الجيدة، وعلى الرغم من ذلك فلا تتوقع حدوث معجزة أو تغيير بين ليلة وضحاها ؛ وذلك لأن الكيفمائية هي سلوك وعادة اكتسبا خلال فترة طويلة من الزمن ، وبناءً عليه فإن هناك حاجة إلى متسع من الوقت ، حتى يمكن إيقاف التهور لدى الشخص الكيفمائي واستبدال سلوكه بسلوك آخر أكثر دقة .

غير اللبق :

يقول الأشخاص غير اللبقين أشياء تتصف بالفظاظة وتتسبب في الإساءة أو الإهانة ، إضافة إلى أن لديهم ميلاً إلى ممارسة الخشونة وعدم مراعاة مشاعر الأشخاص الآخرين على الرغم من أنهم في حقيقة الأمر لا يعنون أو يقصدون أن يكونوا بذيئين ومهينين ومحتقرين لهم . وتأتي تعليقات عدم اللباقة أساسًا كنتيجة للقصور في عدم القدرة على تحسس مشاعر الغير.

فعلى سبيل المثال لو أن أحدًا ما تعرض لفقد أحد والديه في الوقت الحاضر فإنه ليس من المستبعد على الشخص غير اللبق وبدون تفكير منه أن يقول أو يأتي ببعض النكات حول غرفة الموتى، وكمثال آخر لو كان هناك شخص يعاني من الزيادة المفرطة في وزنه فإنه ليس من المستبعد أن يقوم الشخص غير اللبق بلفت الانتباه إلى الملاحظة التي تشير إلى تحديد عدد الأفراد المسموح لهم باستعمال المصعد، وبذلك فإن كافة التعليقات التي تصدر من الأشخاص غير اللبقين تعد غير مناسبة ؛ لأنهم لا يحسبون أية حساب ولا يراعون نقاط الضعف لدى الأشخاص الآخرين .

ويعد الشخص عديم اللباقة مشكلة ؛ لأنه في الغالب يتسبب في إغضاب وإهانة غير ضرورية، كما أن بعض الحالات أو المواقف تعد أكثر حساسية من غيرها ، ولكن يبدو أن الأشخاص غير اللبقين لديهم موهبة وبراعة خارقة بإدخال أنفسهم في الموضوع بغض النظر عن النتائج المترتبة عليه، ونتيجة لذلك فإنه من الواضح أن درجة حدة المشكلة تعتمد اعتمادًا كاملاً على من هو المتلقي للإساءة والمدى الذي ستؤول إليه تلك الإساءة أو الإهانة، فإذا تم توجيه الإساءة أو الإهانة إلى أحد العملاء أو الزبائن مثلاً فإن النتيجة المحتملة هو فقد ذلك الزبون أو العميل، وإذا وجهت إلى زميل فالنتيجة المحتملة هي توتر العلاقات كما أنها لو وجهت إلى أحد المرؤوسين فإن النتيجة المحتملة هي تدمير اجتهاد ذلك المرؤوس.

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إن تجاهل تعليقات الشخص غير اللبق سوف تتركه سعيدًا ؛ لأنه لا يعلم مدى تأثير تعليقاته على الآخرين ومن ثم الاستمرار في تسببه في إهانتهم بإهمال وعلى نحو غير متعمد . وفي بعض الحالات يعرف الأشخاص غير اللبقين على الفور أنهم أصدروا تعليقات غير مناسبة ولكنهم مع ذلك وفي ظل ارتباكهم وتشوشهم أثناء الحالة فإنه من المرجح أنهم سيفاقمون المشكلة عن طريق إصدار أشياء سقيمة أخرى دون أي تفكير من قبلهم .

وبذلك فإن عمل شيء ما لتصحيح الوضع في حالة أن الشخص غير اللبق ارتكب خطًا ما مثيرًا للضحك يعد أقل أهمية مما إذا بقي سعيدًا ؛ لأنه لا يعلم مدى تأثير تعليقاته على الآخرين ، وعلى أية حال فإنه يمكن القيام بإنجاز مهام العمل دون الحاجة إلى اللجوء إلى مواجهة سلوك عدم اللباقة بشكل عام ، ولكن إذا استمر هذا السلوك بعزم وعناد فإنه ينبغي القيام بشيء ما تجاهه .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تتصور الأشخاص غير اللبقين وكأنهم أشخاص أبرياء براءة الأطفال ، حيث إنهم يتصرفون بشكل فطري طبيعي و بحرية تامة ، ولذلك فإنهم يقولون كل ما يخطر ببالهم، فإذا كنت على سبيل المثال محاطًا بأشخاص ماكرين ومراوغين وينهجون الأسلوب الدبلوماسي معك فإنه يمكنك أن تعد الشخص غير اللبق في مثل هذه الحالة نوعا من أنواع التغيير المنعش، كما أنه من النادر أن يكون لديك أشخاص يتصفون بالبساطة والسذاجة يقولون ما يرغبون قوله دون إقحام أنفسهم في العناية باختيار الألفاظ والكلمات إضافة إلى أنه لايمكن ضمان خلوهم من أية دوافع خفية .

وعلى أية حال لا تعد التعليقات غير اللبقة في حد ذاتها سببًا في الإساءة أو الإهانة ولكن الأمر يعتمد على الكيفية التي تستقبل بها تلك التعليقات، فمن المحتمل أنه سيتم تجاهلها باعتبارها تعليقات غير مهمة أو غير منطقية وغير ذات صلة بالموضوع أو أنها تعليقات خرقاء ومضحكة ، وإن هذا المفهوم سوف يساعدك على أن تتحمل التعليقات غير اللائقة التي تصدر بين فينة وأخرى كثمن يستحق الدفع مقابل صراحة وأمانة الشخص غير اللبق.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

يعتمد الأسلوب الذي ستنتهجه على ما إذا كان الشخص غير اللبق قادرًا على إدراك الإساءة والإهانة التي يتسبب فيها أم لا . فإذا كان لديهم إدراك ذاتي ، ولاحظوا نتيجة التعليقات المهينة التي أصدروها وندموا عليها فما عليك سوى أن تنصحهم بأن يقوموا بالتفكير قبل أن يصدروا الكلام ، بدلاً من أن يكون ذلك بعده، وبذلك فإن الوضع يحتاج إلى ضرورة إيجاد خطة تنفيذية يتم من خلالها القيام بمراقبة دقيقة لكافة التعليقات المرتجلة التي تصدر من قبل الشخص دون تفكير مسبق، ويمكن تطبيق ما سبق في الحالة التي يتوقع أو من المحتمل أن يستمر فيها الأشخاص غير اللبقين في قول أشياء دون تفكير والذي يأسفون ويندمون عليها فور حدوثها، فمتى ما يحدث مثل ذلك عليك بالتدخل والقيام بما يجب عمله لكي تحد من الآثار السلبية التي قد تنتج عن ذلك . إن قبول الشخص غير اللبق بأن ما قام به يعد غير لائق وقيامه بالاعتذار في الغالب سوف يكون عملاً مفيدًا في طريق المعالجة .

إن الاعتذار باستخدام كلمات مختصرة وفعّالة مثل " أنا آسف، إن ما حدث كان سببه سوء تصرف مني " يعد عملاً كافيًا، لأن مطالبته بالقيام بأي شيء أكثر من ذلك فإنه من المحتمل أنه سيقود الحالة إلى وضع أسوأ ومن ثم يجعل الشخص غير اللبق أكثر تعنتًا .

وتعد مساعدة الأشخاص غير اللبقين الذين لا يدركون أبعاد المشكلة التي تحدث أكثر صعوبة لأن مجرد حقيقة عدم علمه بأنه غير لبق كافية أن تجعله بليدًا ، سواء أكان ذلك من حيث إنه لا يحس باستياء الآخرين من تصرفاته أو أنه يقوم بتوجيه اللوم على الآخرين على أنهم في اعتقاده حساسون أكثر من اللازم أو أنهم فهموا ما قاله بشكل مختلف، ولذلك فإن أول خطوة يتوجب عليك القيام بها هي أن تطالبهم بأن يقوموا بالتفريق بين الشخص غير اللبق والشخص اللطيف وفي نفس الوقت يمكن استخدام أمثلة محددة حدثت قريبًا ؛ لأنها ستساعد على إبراز ذلك بشكل كبير . الخطوة الثانية هي أن تقوم بمساعدتهم حتى يتمكنوا من السيطرة على أنفسهم، فعلى سبيل المثال يمكنك تشجيعهم على إيجاد قناعة داخلية لديهم وذلك من خلال جعلهم يفترضون أن أي أشخاص يقابلونهم بأنهم أشخاص غير حصينين وقابلين للجرح وليس لديهم الثقة الكاملة في أنفسهم إضافة إلى أنهم يتصفون بحساسيتهم المفرطة، وعلى الرغم من أن هذا الطرح ليس صحيحًا دائمًا بالطبع ، لكنه يعد افتراضًا عمليًا وليس له أضرار كما أنه يعد مفيدًا من الناحية التطبيقية للمساعدة في إدراك مشاعر الأشخاص الآخرين . لأن القدرة على رؤية الأشياء من خلال وجهات نظر الآخرين تعد المهارة الغائبة بجلاء في سلوك الأشخاص غير اللبقين .

وفي الواقع يجب عليك أن تقبل بأن احتمال تحول شخص غير لبق إلى شخص يتصف باللباقة هي كمثل من أراد أن يزرع نبتة في أرض جرداء ، ولكن على الأقل يمكنك القيام بتدريبهم وتوجيههم إلى الدرجة والمستوى الذي لا يكونون فيه غير لبقين، كما يجب التذكير بضرورة اتباعهم القول القديم الذي يقول في مضمونه (يجب أن تفكر جيدا قبل أن تتكلم) .

قم بتعديل الوضع :

يميل الأشخاص غير اللبقين إلى أن يكونوا كذلك في الحالة التي يكونوا فيها في

وضع من عدم الكفاية والأهلية أو عند شعورهم بأنه لا توجد لديهم القدرة للتحكم في الوضع فيما عدا إذا كانت لديهم الرغبة أصلاً أن يكونوا غير مهذبين عن قصد .

إن المثير الحقيقي لسلوك عدم اللباقة يكمن في الاتحاد بين عنصر تواجد حالة تتصف بالمخادعة ووجود فرصة لارتجال التعليقات عليها . وبذلك فإن الحل يكمن في العمل على الإقلال من حدوث مثل هذا الاتحاد ، وذلك إما عن طريق قصر الشخص غير اللبق على الحالات التي اعتاد عليها بشكل جيد في محيطه الذي ألفه أو أن تقوم بالتأكد من أنه تم إعداده إعدادًا جيدًا للتعامل مع الوضع، ويجب عليك أن تعلم أنه حتى بعض الخطط المدروسة والتي تم إعدادها لمثل هذه الحالة ربما تتعرض للإبطال عن طريق بروز أحداث غير متوقعة تجعل الشخص غير اللبق مكشوف وعرضة للانتقاد، ولكن عند حدوث مثل هذا الوضع فإنه يجب عليك أن تهب لإنقاذه ولا تسمح له بممارسة سلوكه من خلال الكلام دون تفكير .

ويعد كل ما سبق عبارة عن تقييد وحماية مطلقة للشخص غير اللبق ولكن يجب أن تكون أولى الضروريات هي القيام بوضع الشخص غير اللبق في الوضع الذي يألفه، وعند إدراكه لحجمه الحقيقي يتم العمل على التخفيف من القيود المفروضة عليه على أن يتم ذلك بشكل تدريجي وليس بشكل فجائي .

المزاجي :

يتصف الأشخاص المزاجيون بأنهم عرضة للتغير السريع والحاد في أمزجتهم ، ويأخذ تغيّر أمزجتهم أشكالاً عديدة فقد تجدهم نكدين ومشاكسين وحساسين وسريعي الغضب أو متجهمي الوجه وفظين ، أو قد تجدهم أيضًا كثيري التشكي ويفقدون شعورهم بشكل سريع، إضافة إلى ذلك فإن الأشخاص المزاجيين يتصفون بشدة الحساسية المفرطة الأمر الذي يقودهم إلى سرعة التسبب في إساءة أو إهانة الآخرين ، وهم بذلك يعدون أشخاصًا ذوي مشاعر حساسة جدا وسهلة التأثر ؛ حيث إنهم يتفاعلون ويغضبون من أشياء أو ظروف لو أنها حدثت لغيرهم من الناس فإنها لن تهمهم ولن يلتفتوا إليها إطلاقًا .

ويمثل الأشخاص الحساسون وسريعو الغضب مشكلة ؛ نظرًا للأثر المدمر الذي يتسببون فيه على درجة انفتاح ونزاهة الأشخاص المحيطين بهم، حيث يتم كبت وتفادي الصراحة والأسلوب المباشر خوفًا من إثارة مزاج الشخص المزاجي ، وبذلك يميل الأشخاص المتعاملون مع الشخص المزاجي إلى التحفظ عن قول أي شيء ربما يكون سببًا في إساءة أو إهانة له وفق معاييره . فإذا كان الشخص المزاجي على سبيل المثال من ذوي المراتب العليا في المنظمة فإنه يتم التعامل معه بطيبة وعناية متناهية، وتبعًا لذلك يميل الموظفون إلى محاولة الإقلال من حالة تقلب المزاج لديه عن طريق الاهتمام المكثف بمراقبة أي شيء يشبه أخبارًا غير سارة من وجهة نظره بل والعمل على تفاديها، وبهذا فإن العمل على جعل غطاء حول الرئيس والتأكيد له بأن كل شيء على ما يرام يستهلك الكثير من الطاقة ، إضافة إلى تسببه في ضياع الوقت و خلق جو من عدم النزاهة والآثار الاقتصادية السلبية .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا لم تقم بفعل شيء فإن سلوك المزاجية سيبقى على ماهوعليه ، لأن الأشخاص المزاجيين يميلون إلى الادعاء بأنهم لا يستطيعون التحكم في أمزجتهم، وذلك بسبب أن أمزجتهم ما هي إلا وليدة لأحداث خارجية أوأنها نتيجة لحدوث حدث معين ، وبذلك فإنهم ينظرون إلى أنفسهم وكأنهم ضحايا أبرياء للأحداث ، ومن ثم فإنهم لا يتحملون أية مسئولية عن النتائج المترتبة على سلوكهم ، ومن هذا المنطلق فإنه لا يبدو أن المزاجيين سيقومون بأي عمل للتغيير من وضعهم ، ونتيجة لذلك فإنه يتطلب منك بل ويجب عليك فعل شيء ما لمساعدتهم .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك النظر إلى الأشخاص المزاجيين على أنهم أناس ذوو مشاعر متفتحة ونقية وأنهم صنف من الناس يقولون ما يشعرون به ، ويتركونك و دون أية شك على إدراك تام بحقيقة مشاعرهم، ويمكنك مقارنة الأشخاص المزاجيين بأولئك الصنف المضاد لهم من الأشخاص الآخرين والذين يكتمون مشاعرهم ويحترقون ببطء ، ولكنهم يذهلونك عندما ينفجرون لمجرد تعرضهم لأي حدث تافه، ويمكن في هذه الحالة تشبيه الأشخاص المزاجيين في طريقة إبدائهم لمشاعرهم بآلة قياس الضغط الجوي التي تظهر التغيرات التي تحدث في حالات الضغط الجوي، وبهذا فإنه من السهولة بمكان معرفة وفهم سلوك النمط المزاجي أكثر من النمط اللامبالي (انظر اللامبالي).

وعلى الرغم مما سبق فإن الأشخاص المزاجيين يتميزون بالعديد من الخصائص الاجتماعية والتي من المؤكد أنهم يجعلون الحياة معهم أكثر إمتاعا ،على الرغم من عدم استساغة العديد من سلوكياتهم المزاجية.

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

يسهل القيام بإقناع الشخص المزاجي عن طريق الكلام، ولكن يصعب تطبيق ذلك عمليًا ؛ لأن الشخص المزاجي لديه قناعة راسخة بأن نشوء أمزجتهم السلوكية لا تحدث إلا كردة فعل لأحداث خارجية تخرج عن إطار سيطرتهم، وبهذا فإنه ليس هناك من فائدة في العمل من محاولة إقناع أشخاص للقيام بالتحكم في أمزجتهم مازالوا هم أنفسهم يعتقدون أنه من غير الممكن القيام بذلك، وبناءً عليه فإن الأمل يبقى معقودًا عليك بأن تقوم بتوظيف كافة إمكاناتك لكي تجعلهم يقومون باختيار الكيفية التي يشعرون بها، ويمكن القيام بذلك عن طريق استخدام مثال راهن لحادثة معينة كحالة والتي رغم حدوثها وكونها عادة تتسبب في إثارة مزاج الشخص المزاجي ولكنه مع ذلك لم يتأثر بها سلبًا ، وبذلك فإن أي تغيير في ردة فعلهم سوف يساعدك على إظهار أنه ليس هناك من شيء يحتم عليهم أن تكون ردة فعلهم مزاجية ، كما أنه وبمجرد أن تكون قادرًا على جعلهم يتقبلون أن هناك العديد من ردود الأفعال المختلفة والتي تتشابه مع المثال الراهن تمثل البداية بالنسبة لهم والتي ستمكنهم بالتالي من إدراك أنهم هم الذين يقررون ردود الأفعال وليست الحالة ذاتها . ومن هذا المنطلق فإنه يمكن مساعدتهم على تحمل مسؤولية مزاجية سلوكهم، ولا يعني هذا أنهم لن يعودوا لمزاجيهم مرة أخرى ولكن هذا الإجراء سوف يجعلهم يرون ويدركون أنهم هم الذين يختارون بأنفسهم أن يكونوا كذلك، و بذلك فإنه يمكنك السيطرة على المشكلة متى ما قمت بالربط بين ما سبق وإجراء بعض التعديل على الحالة .

قم بتعديل الوضع :

لا يتصرف الأشخاص المزاجيون بمزاجية من فراغ ، ولكن دائمًا ما يحدث شيء ما يتسبب في إثارة أمزجتهم ، كما وأنه من خلال الأحداث التي لا تعد ولا تحصى والتي مرت بهم فإن ردود أفعالهم المزاجية قد حققت لهم ما يريدونه ، ومع أنه ليس

بالضرورة أن تتحقق كافة الحالات ، ولكن مجرد تحقق بعض منها بالنسبة لهم يعد كافيًا، وبذلك فإن مثيرات السلوك المزاجي تعتمد على الشكل أو الوضع الذي تكون عليه الحالة، فنجد على سبيل المثال أن مثيرات سلوك الحساسية وسرعة الغضب تختلف عن تلك التي تثير سلوك التجهم في الوجه وتقطيب الجبين .

وعلى وجه العموم فإنه يمكن حصر مثيرات التغيّر المفاجئ في المزاج في الاحتمالات التالية :

- عند حدوث شيء ما غير مرضٍ أو مريح .
- عند مطالبة الشخص بإعادة القيام بعمل ما أو تصحيح أخطاء .
- عند توقع مطالبته القيام بعمل شيء ما لم يعتد عليه أو أنه يتجاوز ما هو مطالب به .
- عندما يتم إهماله أو الغفلة عنه أو تجاهله .

وبالطبع فإن مثل هذه المثيرات تكون حتمية عدا في الحالة التي تكون فيها بيئة العمل صحيحة ، وبمعنى أصح أن هذه المثيرات ماهي إلا جزء من التعقيدات الجمالية للحياة والتي ليس من المحتمل إمكانية تفادي حدوثها أو تجنبها .

وبذلك فإن منطلق السيطرة والتحكم في السلوك المزاجي يكمن في العمل على تغيير الفوائد التي يجنيها المزاجي حتى لا تترك له الفرصة لاستعراض مزاجيته مرة أخرى والإقلال من فعاليتها .

ويمكن حصر الفوائد التي يجنيها المزاجي من انتهاج سلوكه في ما يلي :

- التفاف الآخرين حول المزاجي ، وتقديم المساعدة له في الأشياء التي لم يرض عنها .

عندما يوقف الأشخاص الآخرون الضغط عليه ويقومون بالتساهل معه .

في الحالات التي يعتذر منه الأشخاص الآخرون عما قد تسببوا له فيه من إزعاج وقلق.

وهذه الفوائد التي يجنيها الشخص المزاجي من مزاجيته وغيرها سوف تساعدنا أن نكتشف أن مجرد قيام الشخص المزاجي بممارسة السلوك المزاجي من وجهة نظره كافية لإخراجه من تحمل أية مسؤولية بل وتخفيف وطأتها عليه، وبذلك فإن العلاج يكمن في العمل على عكس توقعات الأشخاص المزاجيين من خلال القيام بزيادة الضغط عليهم عند ممارستهم لسلوكهم المزاجي والتخفيف من ذلك الضغط في الحالة التي لا يكونون فيها كذلك، وبتكرار هذه العملية عدد من المرات فإن الشخص المزاجي سوف يتعلم أنه لن يستفيد شيئاً من ممارسة مزاجيته . كما أنه من المحتمل أن يكون ذلك مفيداً له بشكل أكبر في حالة ما إذا قمت بإخباره بأنك سوف تستخدم هذا الأسلوب كمنهجية معه، وعلى أية حال فإنه من المرجح أن الأشخاص المزاجيين لن يتقبلوا ذلك بل من المحتمل أن تكون ردة فعلهم مزاجية تجاه ذلك لإبراز عدم جدوى هذا الأسلوب معهم ، ولكن إصرارك وتمسكك بالخطة سوف يحرمهم من الفوائد التي يجنونها من مزاجيتهم ومن ثم سوف يبدأ العد التنازلي لممارسة المزاجية .

ذو الوجهين :

يعتاد الأشخاص ذوو الوجهين قول شيء ما في وجهك وقول شيء ما آخر مغاير له في ظهرك، وهم بذلك يحصلون على الحظوة من قبلك من خلال ما يبدونه أو يقولونه لك من ملاحظات ، ولكنهم في ذات الوقت يقومون بانتقادك عند الأشخاص الآخرين والعكس بالعكس .

وينغمس الأشخاص ذوو الوجهين في سلوكهم المتناقض هذا من منطلق الاعتقاد السائد لديهم بأن هذا الأسلوب يكسبهم شعبية ويجعل كل من حولهم سعداء . ومع ذلك فإن خداعهم وكذبهم هذا لا يتم اكتشافه على المدى القصير ، ولكن رغم ذلك لا يلبث أن ينكشف خداعهم في آخر الأمر وذلك عندما يقوم الآخرون بمقارنة الملاحظات التي صدرت منه مع بعضهم البعض، ونتيجة لذلك فإن لم يكن هناك توافق بين تلك الملاحظات فإن عدم إخلاص ونفاق الشخص ذو الوجهين لا يلبث أن ينكشف .

إن الطبيعة الاستثنائية التي تميز الأشخاص الذين ينتهجون سلوك ذى الوجهين تكمن في أنهم لا يكلفون أنفسهم أن يصدقوا بأنه تم كشفهم ، ولذلك فإنهم يستمرون في تضليلهم وخداعهم وهذا مطابق لقول المثل القديم الذي يقول (أنهم لا يمكن أن يقولوا ما يعنون ولا يعنون أبداً ما يقولون) وهذا كله ناتج عن اقتناعهم الراسخ بأنهم قادرون على خداع الأشخاص الآخرين في معظم الأوقات .

ويعد الأشخاص الذين ينتهجون سلوك ذى الوجهين مشكلة لأن أي شيء يقولونه لن يؤخذ على ما هو عليه ، حتى ولو كان ما يقولونه تمجيداً حقيقياً لك ، لأن الشكوك ستسري إلى نفسك بأن ما يقال ليس كذلك وأنهم مخادعون، وكنتيجة لذلك فإن عدم الثقة والشك الذي يتولد من هذا الوضع يجعل الأشخاص يصرفون الكثير من الوقت في مقارنة الملاحظات والآراء التي تصدر من منتهجي هذا السلوك لا كتشاف مدى التضارب أو التناقض بينها .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا اخترت عدم فعل شيء فإن سلوك ذى الوجهين سوف يستمر بكامل قوته ، كما أن هناك احتمالاً لزيادته وانتشاره ، إضافة إلى أنه في حالة توافقك مع ذي الوجهين ، فإنك شخصيًا سوف تتهم بهذا السلوك أيضًا .

كما أنه لو اختار كل منا عدم فعل شيء كطريقة سهلة وميسرة ، فمعنى هذا أنه تم الصفح عن السلوك المزدوج ، وتبعًا لذلك فإن المكر والخداع سوف تكون له اليد العليا حتى يسيطر على كل شيء ويصبح نهجًا للحياة .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنتهج أسلوبًا لطيفًا وتتصور أن الشخص ذا الوجهين ما هو إلا شخص ليس لديه أية نية سيئة ، كما أنه يقلق نفسه من أجل ألا يغضب الآخرون من خلال ميله وتحمسه لزيادة الانسجام والتوافق بين الأشخاص، إضافة إلى أن حقيقة عدم تفهمهم أو احتمال فهمهم لأبعاد الموقف تضيف بعدًا آخر على مدى سذاجتهم وغبائهم . و يمكنك أن تكون أقل تلطفًا وتنظر إلى الأشخاص ذوي الوجهين أيضًا على أنهم أناسٌ جبناء يفتقدون إلى الشجاعة الكافية لقول ما يعتقدونه حقيقة ، ويذهبون إلى أبعد من ذلك بأنهم يبذلون جهودًا مضنية لتفادي المواجهة . إضافة إلى ما سبق فإنه يمكنك أن تتصور بأن هذه الفئة يتمنون الأفضل لكلا الجانبين ، وذلك من منطلق أنهم يهدفون إلى أن يقوموا بتهيئة الأشخاص الآخرين للقيام بأداء دورهم المزدوج بدلاً عنهم ويبقون هم وكأنهم في منأى عن ذلك بل ويبدون كأشخاص نزيهين .

وبذلك فإن هذه المفاهيم والتصورات سوف تساعدك على أن تكون أكثر تصميمًا على كشف خداعهم ومن ثم كشفهم كعملاء مزدوجين .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

إن أفضل طريقة تستطيع من خلالها مساعدة الأشخاص ذوي الوجهين لتمكينهم من اكتشاف الأخطاء التي تنتج عن ممارستهم لسلوكهم تعتمد على مدى تمكنك من وضع يدك على موضع الداء ومن ثم مواجهة المشكلة، وفي الواقع أن ذوي الوجهين سيجدون هذا الأسلوب غير مريح لهم ، لأن أسلوب المواجهة هوالشيء الوحيد الذي يعملون على تفاديه ، وبناءً عليه ما عليك إلا أن تقوم باختيار بعض الأمثلة الدقيقة من سلوكياتهم المزدوجة ، والتي يمكنك من خلالها أن تبرز لهم بأن سلوكهم الذي ينتهجونه لن يستمر طويلاً نتيجة عدم قدرتهم على النجاح في الإبقاء على سعادة كل شخص ، كما يمكنك أن تشرح لهم أن الأشخاص الآخرين أنفسهم يتشاركون ويقومون بتبادل المعرفة بينهم من خلال عمليات الفحص التي يقومون بها للتأكد من عدم تجانس المعلومات والتي بالتالي تكون سببًا في إنهاء اللعبة .

من غير المرجح أن انتهاج أسلوب الصدمة السابق سيكون هو الحل الناجع والمستمر للمشكلة، ولكن أثره سيقود حتمًا ، وعلى أية حال ، إلى تناقصها بالتدريج ، على الرغم من أنه من المتوقع وبشكل كبير أن يعاود الشخص ذو الوجهين ممارسة سلوكه المعتاد مرة أخرى، لذلك فإن هناك حاجة إلى القيام بتقديم النصح مع إجراء بعض التعديلات على الحالة نفسها لتدعيم فكرة الوصول إلى حل دائم .

قم بتعديل الوضع :

يمارس سلوك ذو الوجهين غالبًا في الأوضاع والحالات التي لا يتم فيها توثيق المعلومة وفي ظل مواجهة شخص لشخص آخر مع عدم توفر الشهود . وبذلك فإن أفضل طريقة لتفادي سلوك ذي الوجهين هو أن تعمل على تجنب مقابلته على انفراد.إن ذا الوجهين لا يحب أن يمارس سلوكه في ظل وجود عدد من الأشخاص وهو بذلك لا يشعر بالأمان . وتبعًا لذلك فإنه يتضح وبجلاء أن فرصته لقول

ملاحظات زائفة عن أحد ما في غيابه سوف تتناقص كثيرًا عن حالتها في حضوره . وبناءً عليه فما عليك سوى أخذ الحيطة والحذر بأن يكون لديك شهود حتى يصبح الشخص ذو الوجهين أكثر حذرًا واحتراسًا في سلوكه . وعندما تتقابل مع أحد الأشخاص ذوي الوجهين منفردا فإن أمامك ثلاثة وسائل سوف تمكنك من تقييد سلوكه :

أولاً : يمكنك القيام وبشكل واضح ومفتوح بإبداء ملاحظات تفصيلية على ما يقول، لأن الأشخاص ذوى الوجهين لا يحبون الملاحظات ؛ لأنها تشعرهم بأن تفاعل المحادثة معهم يأخذ الطابع الرسمي والتوثيق . (كما أن التسجيل الصوتي يعد العائق النهائي لسلوك ذى الوجهين، ولكن الاعتقاد الراجح بأنه لن يترك لك الفرصة لاستخدام مثل هذا الأسلوب المهين معه).

ثانيًا : إذا قام بقول شيء ما على سبيل التملق أو المداهنة وأنت تعلم بأن ما يقوله يتناقض تمامًا مع ما قاله لشخص آخر فيمكنك أن تقول له (حسب علمي أن ما تقوله الآن ليس هو نفس الكلام أو الفكرة التي قلتها لفلان أو فلان) وبطبيعة الحال فإنه من المتوقع أنه سيقوم بإنكار الازدواجية، ولكن مع ذلك فإن استمرارك في الضغط عليه وحصاره عن طريق التعريض والهتك لكل ما يعترضك من أساليبه وتصديك لها بأنه كاذب مزيف سوف تقود تدريجيًا إلى النتيجة المرغوبة .

ثالثًا : في أي حالة من الحالات وعندما يبدأ ذو الوجهين في قول أشياء تحط من قيمة أحد ما في حضورك، عليك القيام برفض الاستمرار في التحدث معه وأن تقول بكل وضوح أنا آسف إنني لا أرغب في مناقشة مثل هذا الموضوع عن الشخص الذي تتحدث عنه ، حتى يكون حاضرًا أمامنا ليتمكن من الدفاع عن نفسه لذا فضلاً دعنا نغير الموضوع .

وعلى أية حال كلما زاد عدد الأشخاص الذين يقومون بتطبيق الأساليب السابقة كانت الفرص متاحة بشكل أكبر للحد من وتقييد سلوك ذى الوجهين .

الغامض :

يتصف الأشخاص الغامضون بأنهم غير دقيقين ويصعب التنبؤ بما سيفعلونه، إنهم يتركون الأشياء معلقة في الهواء مصحوبة بنطق بيانات تتصف بالضبابية وتعجز عن توصيل أية معلومة عمن يفترض أن يقوم بماذا ؟ كما أن جميع أحاديثهم تصاغ بعبارات تتضمن تجنب إعطاء أو تقديم أشياء دقيقة وواضحة ومن أمثلة هذه العبارات " يعتمد " و" إنني سوف أترك لك ربط التفاصيل ببعضها "و" نحن جميعًا ندرك مانعني "و" أنا متأكد بأننا جميعًا مدركون لما يجب فعله " وتقال العبارتان الأخيرتان في الحالة التي لا يمكن عمل شيء تجاه الموضوع ؛ لأن الواقع يفرض نفسه .

ويعد الغموض مشكلة من منطلق أنه ينتهك حقوقك في أن تكون الأشياء واضحة أمامك، وقد نجد أن بعض الأشخاص يستمتع بالفرص واستغلال الغموض للتهرب من الالتزامات ، في حين أننا نجد أشخاصًا آخرين يرون في الغموض أمرًا مقلقًا ومثيرًا للأعصاب بالنسبة لهم . فإذا كنت تقع في الفئة الأخيرة فمعنى هذا أنك فعلاً تواجه مشكلة .

إنه من المغري حقًا بالنسبة لك طبعًا أن تضع جميع اللوم على الشخص الغامض كشخص يفتقر إلى القدرة على الاتصال، ومن المؤكد أن المسئولية في مثل هذه الحالة تقع على عاتق المرسل وليس على المستقبل ! وهذا المفهوم على أية حال سوف يكون سببًا في خلق بعض التشويش لديك ولا يجعل لديك رغبة في عمل أي شيء لتحسين الوضع .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

وهذا طبعًا لا يوصى به إلا إذا كنت ستستغل الغموض لاستخدامه والاستفادة من حيز المراوغة الذي يتاح من خلاله ومن غير قصد من قبل الشخص الغامض، وعلى أية حال فإن لم تقم بفعل شيء فإن الغموض المطلق سيستمر دون توقف .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تعتبر الشخص الغامض من نمط الأشخاص الذين يضاعفون جهودهم لكي يوائموا بين مجموعة العمل عن طريق قيامهم باختبار أرجحية الوصول إلى اتفاق بينهم . إنه من السهولة بمكان على الأشخاص أن يتفقوا على شيء واضح وجلي ويقومون بالتالي بتبنية أكثر الأشياء التي تحمل الكثير من التفاصيل الدقيقة والمحددة، وبذلك فإن أي اتفاق في مثل هذه الحالة لا يعدو أن يكون اتفاقًا مظهريًا أكثر من كونه حقيقيًا ، إن العبارات الغامضة تتميز بأنها مفتوحة لإمكانية إيجاد تفسيرات متعددة لها، وبذلك فإن الأشخاص يتوصلون أحيانًا إلى اتفاق على أشياء عديدة ، هم في حقيقة الأمر ليسوا بالضرورة على إدراك كامل بها . وهذا ما يميز خلاصة البيانات الرسمية للمؤتمرات الدولية والتي غالبًا ما تأخذ صبغة العموميات، حيث تترك فيها الكلمات غامضة بهدف الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الاتفاق عليها .

وبناءً عليه فما عليك سوى أن ترى الشخص الغامض على أنه شخصٌ معززٌ للتوافق والانسجام ، إضافة إلى أنه قلق لكي يتجنب الصراعات وتفاقم الأمور . إن الغموض لسوء الحظ مثله كمثل القيام بتغطية وسد التشققات الحائطية التي تعطيك للوهلة الأولى انطباعًا مؤقتًا أن كل شيء تم عمله على ما يرام ، ولكن المشكلة تكمن تحت السطح الخارجي حيث لا تلبث أن تبدأ التصدعات بالظهور مرة أخرى في وقت لاحق .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغير :

تعد المراوغة والغموض عادتين مكتسبتين لدى بعض الناس، حيث تم تطورها كمناهج سلوكية لديهم خلال فترات متعاقبة من الزمن . وبذلك فإنه من غير المرجح أن تكون سلوكيات المراوغة والغموض لدى هؤلاء الأشخاص عند ممارستها تدخل ضمن السلوكيات المقصودة أو المدركة نتائجها إدراكًا كاملاً من قبلهم، وبناءً عليه فإنه وبمجرد مناقشة هذا السلوك مع الشخص الغامض فإن ذلك سوف يكون بمثابة صدمة له، ومن المؤكد أن آخر شيء ترغب أن يقوم الأشخاص الغامضون باللجوء إليه هو الغموض أيضًا كأسلوب للدفاع عما ترجموه بأنه بمثابة هجوم عدائي عليهم! ومن هذا المنطلق فما عليك سوى أن تكون رقيقًا معهم، فلا تتهمهم بأنهم أناس يفتقرون إلى الاتصال الجيد، ولكن بدلاً من ذلك أبدي لهم أنك شخصيا بطيء الفهم أو أن الأمور تختلط عليك في كثير من الحالات وأن لديك رغبة فى أن تملى عليك الأمور بمزيد من التفاصيل ، وهذا الأسلوب يفضل كثيرًا عن أسلوب توجيه النقد . وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يعتقد أن مجرد طلب التفاصيل من الشخص الغامض كما سبق سيكون كافيًا لإيجاد حل جذري للمشكلة وفي ذات الوقت إن ترك الأشخاص الغامضين أحرارًا في ممارسة أساليبهم يعني أنهم سيستمرون في مراوغتهم للمواضيع التي تتم مناقشتها معهم، إنهم في حقيقة الأمر في أمس الحاجة إلى من يساعدهم ويدعمهم عن طريق تغيير الظروف والحالات التي يحدث فيها الغموض حتى يمكن التوصل إلى إيجاد تغيير نهائي في سلوكهم .

قم بتعديل الوضع :

يمكنك استخدام ثلاثة طرق على الأقل لإيجاد الضغط المناسب على الشخص الغامض لكي يحسن من اتصاله ويصبح أكثر دقة ومن ثم الوصول إلى تعديل عام للوضع .

أولاً : في الحالة التي تكون فيها الأشياء غامضة بالنسبة لك يمكنك أن تأخذ

على عاتقك مهمة توجيه أسئلة استيضاحية ، ومع أن الناس بطبيعتهم يكرهون ولا يحبون توجيه أسئلة استيضاحيه : خوفًا من أن يظهروا بمظهر الأغبياء وبطيئي الفهم ولكن بمجرد أن الأشياء غير واضحة بالنسبة لك فإنك في أمان ومن حقك أن تفترض أن أحدًا ما غيرك يواجه نفس المشكلة وأن الأمور غير واضحة بالنسبة له، وتأكد أنه عندما تكون لديك الشجاعة الكافية وتسأل أسئلة استيضاحية في اجتماع أو لقاء فإنه من المؤكد أن هناك أشخاصًا آخرين يشاركونك نفس التوجه بل أنهم سيقدرون لك اتخاذك المبادرة عنهم في ذلك.

ثانيًا : يمكنك أن تقوم باختبار مدى فهمك للموضوع عن طريق قيامك بعرض ملخص تفصيلي للموضوع، وهذا يعني أنك تقول للشخص الغامض وبكلماتك الخاصة أن ما فهمته وبكل دقة مما قيل هو ما يلي (....) . إن هذا الأسلوب يرغم الشخص الغامض على القيام بالتصحيح وتأكيد التصحيح عن طريق وضع النقاط على الحروف، إضافة إلى ذلك فإن هناك زيادة في الفوائد التي تجنيها عن طريق ممارستك وتدربك على عملية التلخيص والتي تعتبر مهارة مفيدة في كثير من المواقف .

ثالثًا : يمكنك القيام بانتهاج أسلوب الأشياء المفترضة أو المسلم بها مثلاً إذا كان هناك شيء ما غامض بالنسبة لك ولديك فرصة للمناورة فما عليك سوى ادعاء بأن لديك السلطة الكافية للقيام بكذا عدا في الحالة التي يقول لك أحد ما بالتحديد : إنك لا تمتلك السلطة . وبناءً عليه فإن هناك وسيلة ممتازة يمكنك من خلالها اختبار حدود سلطاتك وهي عن طريق قيامك بإعطاء ملاحظة مكتوبة تتضمن أنك ماض قدمًا في القيام بعمل محدد وفي تاريخ محدد ، وأن ذلك سوف يتم إنجازه إلا في حالة أن يقال لك غير ذلك، وهذا الأسلوب يجعل الأمور أكثر بروزًا ووضوحًا، وفي الحالة التي تتم فيها مطالبتك بإيقاف أو الحد مما اقترحته فإنه يجب عليك مطالبة الشخص الآخر بأن يعطيك تبريرًا لذلك ، وهذا الأسلوب في حد ذاته سوف يرغم الشخص الغامض على الخروج من سياجه .

وعلى أية حال فإن سلوكك الشخصي في كل حالة من الحالات الثلاث السابقة يمثل مربط الفرس لمدى إمكانية إحداث أية تغييرات في حالة الغموض، فإن تغيير طريقتك وتجنبك الحاجة إلى الإقناع والقيام بالنصح أو الاحتجاج لدى الشخص الغامض من المرجح أنها سوف تساعد على حل مشكلتك التي تواجهها معه.

المتذمـــــر :

يتقن المتذمرون تضجرهم إتقانًا مشابهًا للإتقان الشديد للفنون الجميلة، وبذلك فإنك سوف تجدهم يميلون إلى التضجر والنوح على أشياء حدثت لهم، وتعتمد فلسفتهم الأساسية على أن الحياة يجب أن تكون عادلة وعندما لا تكون كذلك (وهذا يمثل معظم الأوقات من وجهة نظرهم) فإن طبيعة استجابتهم لها تكون عادة من خلال النحيب والعويل. إنهم يندبون حظهم ؛ لأن الأشخاص الآخرين يتقاضون رواتب أكثر منهم ولديهم بيئة عمل وموارد أفضل منهم إضافة إلى أن لديهم رؤساء يتصفون بالعدل وزملاء متعاونين وخدمات مواصلات أفضل ...إلخ .

وعلى الرغم من حقيقة أن لكل إنسان نصيبه في هذه الحياة ، وليس هناك من أحد يستطيع قول غير ذلك، إلا أن المتذمرين يتمسكون بإيمانهم الراسخ الذي يحكم سلوكهم ويصرون على أن الحياة يجب أن تكون عادلة، ومن وجهة نظرهم أيضًا فإن هذا يعني أنه متى ما حصل تباين بين ما يؤمنون بوجوب حدوثه ، وما يحدث فعلاً فإنهم تبعًا لذلك سوف ينزعجون ويتضجرون.

ويمثل التذمر مشكلة من منطلق أنه سلوك معدٍ ، فسرعان ما يسيطر بشكل سريع ويؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى الأشخاص الآخرين . وفي الواقع فإنه و بمجرد القيام بإجراء محادثات مع هذا النمط فإن الوضع سوف يصبح تذمرًا في تذمر مستمر .

ويعد التذمر دون شك سلوكاً غير منتج ، إضافة إلى أن المتضجرين نادرًا ما يقومون بتقديم أية مبادرات لتحسين الوضع . وحتى لو فعلوا ذلك فإنهم لا يحبذون القيام بذلك للأشياء التي يتذمرون منها وهذا بالتالي لا يحقق أي شئ يذكر. وبناء عليه فإن المتذمرين دومًا ما يضعون الكرة في مرمى الآخرين كأشخاص معارضين لهم ، ومن ثم فإنه من وجهة نظرهم يتوجب على أولئك الآخرين القيام بفعل شيء ما لرفع الظلم المزعوم عنهم .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

من السهولة بمكان أن تعتاد على التذمر وتتقبله كمسلمة من المسلمات من منطلق (أنه يمكنك التعامل مع أي شيء) ولكن باعتبار أن ندب الحظ سلوك غير منتج فإن عدم فعل شيء تجاهه يعني صفحًا ، وتغاضيًا عن سلوك يستهلك الكثير من الوقت، ولا يضيف أي جديد ذى قيمة تذكر إلى العمل . وبذلك فإنه يتوجب القيام بفعل شيء عن طريق الربط بين التشكي وعمل شيء ما تجاهه ، وذلك من خلال العمل على منع حدوثه أو العمل على احتوائه .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تعد المتذمرين أشخاصًا يقومون على خدمة العدالة، ومن منطلق إصرارهم على أن العالم يجب أن يكون عادلاً فإنه يمكنك أن تعتبر سلوكهم هذا منطلقا ثمينًا بالنسبة لك لاختبار مستوى العدالة لديك . وبناء عليه فإنه يمكنك أن تقوم بالتحريض على إقامة جلسات تذمر تقوم من خلالها بالاستماع إلى جميع الأشياء التي تمثل تظلمات من وجهة نظرهم ، ويطلب منك في هذه الحالة عدم القيام بالدفاع عن أي شيء منها في حينه، وبذلك فإنك ستخرج من خلال تلك الجلسات أكثر وعيًا وإدراكًا لا انعكاسات نتائج تلك الجلسات ، ومن ثم تتعرف إلى ما يجب عليك فعله فيما إذا كان هناك حاجة إلى فعل شيء ما .

ومن جانب آخر يمكنك بدلاً من ذلك أن تتصور أن المتذمرين وكأنهم أداة للتغيير، حيث إن عملية التغيير تنطلق أصلاً من شعور أحد ما بحالة من عدم الرضا عن الوضع الراهن الذي يعيش فيه مع توافر تصور عن الكيفية التي يمكن أن تكون عليها الأوضاع بشكل أفضل، وهذا ما يخلق عملية التوتر تجاه الرغبة في التغيير والذي يتمثل في رغبة إيجابية إلى ضرورة القيام بشيء ما لتحسين الوضع . وبذلك فإن المتذمرين ومن خلال عدم قناعاتهم الدائمة ، يمثلون عنصرًا مساعدًا لتحسين

الوضع بشكل أفضل، ومتى ما نجحت في مساعدتهم وجعلتهم يقومون بالقسم الآخر من الإصلاح وهو خلق الأفكار التي تؤدي إلى العلاج فإنه في هذه الحالة يمكن اعتبار المتذمرين قوى إيجابية للتغيير .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

لا توجد فائدة من محاولة إقناع شخص متذمر قد اعتاد التذمر لكي يكف عن سلوكه ؛ وذلك بسبب أنه متأكد أن اللّه يقف إلى جانبه . ولذلك وكفكرة جيدة فما عليك سوى أن تجعل المتذمرين يتلمسون عدم فعالية تذمرهم ، حيث يمكنك من خلال ذلك أن تبرز لهم مزايا قيامهم بتقديم مقترحات لدفع الأمور إلى الأمام و التمكن بالتالي من الوصول إلى تحسين الوضع ، ويمكن القيام بذلك من خلال الاتفاق وإقرار صيغة لكل مظلمتين للمتذمرين والتي من خلالها يجب مطالبتهم بأن يقوموا بتقديم توصية واحدة على الأقل لمعالجة ذلك ، مع أنه من الأفضل أن يكون هناك تكافؤ بين نسبة الشكاوى والتوصيات المقدمة . وتتميز هذه الخطة في مثل هذه الحالة بأنها تهدف إلى استخدام التذمر كأسلوب للوصول إلى حل معين له بدلاً من أن يتم التذمر دون نتيجة ويكون التذمر سلوكًا قائمًا بذاته ، وذلك من منطلق أن كل شعور بالضجر يمثل نقطة انطلاق لفعل ما . ونتيجة لذلك سوف تلاحظ أنه حالما يقوم المتذمرون بخطواتهم الأولى المترنحة لإيجاد توصيات فإن هناك أمورًا يتوجب على الأشخاص الآخرين القيام بها، وبالتدريج يمكنك القيام بحثهم وتشجيعهم على إقحام أنفسهم بالتساؤل عما يجب عليهم القيام به لتحسين الوضع ؟ ومع الصبر والإصرار فإنك سوف تقوم بتحويل الشخص المتضجر إلى شخص مقترح ومن ثم الشخص المقترح ، إلى شخص قادر على تطبيق ما اقترحه .

قم بتعديل الوضع :

يمكن القول بأنه لا يوجد أحد ولد متضجرًا (ويمثل بكاء الأطفال الكثير محاكاة جيدة لذلك) حيث إنهم يستخدمون البكاء كوسيلة لاستدرار عطف الآخرين عليهم .

ويمكن حصر مثيرات التذمر فيما يلي :

- في حالة ممارسة الجور ضده وعدم إنصافه .
- عند تواجد شخص ما متعاطف معه ومصغٍ .
- عند شعور المتذمر بالعجز أنه أصبح ضحية لأحداث خارجة عن إرادته .

الفوائد المحتمل جنيها من التذمر يمكن إيجازها فيما يلي :

- كسب تعاطف الآخرين واستماعهم له.
- عندما يشعر المتذمر بأنه في وضع أفضل نتيجة اشتراك الآخرين معه في همومه عندما يعمل شيئًا ما يؤدي إلى تحسين الوضع .

إن جميع مثيرات وفوائد التذمر السابقة هي التي تقوم على تعزيز الحكمة من وراء إعلان خداع المتذمرين لتذمرهم الأمر الذي يجعل من الممكن الضغط عليهم حتى يقوموا بتحمل المسؤولية عن طريق حثهم على تقديم مقترحات تطويرية عطفًا على أهمية مشاركتهم المباشرة في تطبيق تلك المقترحات .

إن مجرد قيامك بتحميل المتذمرين المسؤولية كاملة وبشكل أكيد يعني أنك أشعرتهم بأن التذمر ما هو إلا مجرد جزء بسيط من القصة .

مدمن العمل :

يعرف مدمن العمل بأنه شخص ملزم ومكره ذاتيًا على العمل ، حيث يبالغ في إلزام نفسه بالعمل من خلال القناعات المتعمقة لديه والتي لا مفر له منها . إضافة إلى أن لديه قناعة راسخة بأن كل شيء دونه سوف يتحرك بعسر ويتعثر بل ويتوقف، وبذلك فإنه يبالغ في إلزام نفسه بممارسة العمل لساعات طويلة ، إضافة إلى اعتزازه الزائد بنفسه ؛ حيث إنه يأتي إلى العمل قبل أي أحد ويبقى به إلى ما بعد خروج الجميع أيضًا ، إنه يقوم بممارسة العمل طوال ست عشرة ساعة يوميًا إضافة إلى أنه يقوم بأخذ بعض أنشطة العمل معه إلى المنزل في عطلة نهاية الأسبوع ، و هذا يمثل الوضع الطبيعي الذي يعيشه مدمن العمل .

إن كلمة استرخاء تعد كلمة غير مقبولة لدى مدمن العمل ، وحتى إنه في حالة حصوله على إجازاته العادية فإنه يميل إلى أن يبقى نشطًا وقلقًا بشأن ما يحدث ومالا يحدث في العمل أثناء غيابه، ولذلك فإنه يقوم بإجراء العديد من المكالمات الهاتفية المتكررة إلى مقر العمل حتى يتمكن من متابعة المتغيرات إضافة إلى تذكير الأفراد الآخرين بوجوده معهم أين ما كان .

ويمثل الأشخاص من هذا النمط مشكلة ، وذلك لأنهم يفترضون أن جميع الأشخاص الآخرين يجب أن يقوموا بأداء العمل على نفس المستوى الذي يؤدونه به هم ، فأي شخص من وجهة نظرهم يذهب إلى منزله مع نهاية الدوام فإنه يحكم عليه مباشرة بأنه متهرب ، كما أنهم يرون ضرورة فرض التزامات غير معقولة على الأشخاص العاملين مثل عقد لقاءات أثناء تناول طعام الإفطار كما أنه يجب أن يتم تناول الغداء على عجالة إضافة إلى المطالبة بعدم مغادرة العمل قبل الساعة الثامنة مساءً، وكل هذه السلوكيات تعد عادات وممارسات مقبولة جدًا بالنسبة لهم .

ونتيجة لما سبق فإن معيار الجدية والمنافسة الذي يفصل الرجال الملتزمين بالعمل عن غيرهم ، ويسيطر بالتالي على الموقف من وجهة نظر مدمن العمل هو عدد

الساعات التي يقضيها أي منهم في ما هو مكلف به من عمل . ونتيجة لذلك فإنه ليس هناك من أحد يجرؤ على كسر هذه القاعدة خوفًا من أن يوصف تبعا لذلك بالجبن .

أخيرًا يمكن وصف الشخص مدمن العمل بأنه شخص خشن يتصدر للأمور الصعبة ومولع بها وكأن حاله يقول (إذا كنت لا تتحمل الحرارة فابق بعيدًا عن المطبخ).

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

إذا لم تقم بفعل شيء لمواجهة جموح مدمن العمل تجاه العمل ، فمعنى هذا أنه من المحتم بقاء المشكلة على ما هي عليه ، إضافة إلى أنها سوف تصبح أكثر تحصينًا. وبذلك فإن أفضل ما تصبو إليه هو أن يحدث حدث خطير وهام لمثل هذا النمط من الأشخاص يرغمه على إعاده تقييم وترتيب أولوياته، كما أن حدوث أزمة قلبية له أو أي صدمة من الصدمات أو حدث جدي ربما يكون كفيلاً بأن يجعله يعيد النظر في مرئياته حول الالتزام تجاه العمل وموازنة ذلك مع التزاماته الأخرى .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك النظر إلى مدمن العمل من خلال منظورين مختلفين، فإما أنه شخص ذو ضمير حي ولديه الكثير الذي يمكنه القيام به ، أو أنه شخص متحمس ويحب عمله وليس لديه الرغبة في القيام بأي شيء غير ذلك . وكلا هذين المفهومين يجعلانك تتمنى لو أنك تحاط بالمزيد من مدمني العمل ؛ لأنك لو كنت محاطًا بأشخاص كسولين (انظر الكسول) فإنك سوف تكون سعيدًا بمقايضتهم بقليل من أصحاب الضمير الحي والمتحمسين ! وكما رأينا سابقًا أن المشكلات التي نواجهها مع الشغيل تكمن في أن لكل شخص طاقة معينة وبذلك فإنه يصعب السيطرة واحتواء

هذا النمط ، من منطلق أن هناك احتمالاً بأن يقوم الأشخاص الآخرون بإخضاع أولوياتهم وفق منهجيته ، مما يتسبب في إحداث ضغوط غير مبررة على الأشخاص الآخرين الذين يميلون إلى تفعيل جودة العمل والذين يصطدمون بحقيقة إما أن يقوموا باتباع منهجية مدمن العمل ، أو أنهم سيواجهون مشكلة عدم قيامهم بذلك .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر :

يصعب التأثير في الأشخاص الذين ينتهجون نمط الشغيل ، ويشتهرون بحبهم وتفانيهم المطلق للعمل ، فمازال الأمر كذلك وأن لديهم يقينًا بأنهم يعيشون من أجل العمل ، إذًا فما هو الشيء الذي يمكن أن يجعلهم يقللون من أعمالهم ، والمجازفة بالإضعاف من تحقيق هدف وجودهم في العمل ؟ لذلك فإن الخطأ المحتمل حدوثه عند العمل على إقناع مثل هذا النمط للقيام بعمل أقل يكمن في أنك ستخلق لديه فراغا ما في العمل، وتلك الفراغات تمثل تهديدًا مباشرًا لمدمن العمل والتي عند مواجهته لها أحيانًا فإنه سرعان ما يقوم فورًا بملئها ببعض الأنشطة الأخرى . وبذلك فإن الطريقة الأكثر فعالية للقيام بإقناع الشغيل للكف عن سلوكه تكمن في قيامك بحثه على توسيع نطاق طاقاته حتى تشمل مجالات وأنشطة متعددة ، وبذلك فإنه سيصبح في حاجة إلى المزيد من الحماس وليس أقل وحتى لا يصبح النشاط الواحد هو الشغل الشاغل له في حياته ، اعمل على تشجيعه على القيام بالمشاركة في الأعمال الإنسانية والتي من خلالها يستطيع أن يحصل على الشهرة المناسبة له إضافة إلى ما يتيحه هذا من فرص للقيام بتأليف كتب في تلك الأعمال .

أما فيما يتعلق بالصيف من هذا النمط ، والذي لا ينتهي عمله والذي يشعر بالذنب في حالة عدم قيامه بعمل ما ، فإنك في حاجة إلى استخدام أسلوب مختلف معه، وذلك من خلال حاجته إلى الإقناع بالالتزام بصرامة وحزم وفق ترتيب معين لأولويات العمل الذي يقوم به، والفرصة متاحة للقيام بذلك من خلال فشل الشغيل في القدرة على التمييز بين المهام الملحة والمهام الهامة وتلك المهام الملحة ولكنها غير

مهمة ، وكذلك المهام المهمة ، ولكنها غير ملحة (وفي الواقع فإنه قد تحدث حالات سيئة وذلك عندما توضع المهام غير الملحة وتلك غير الهامة مع المهام الملحة والهامة الأخرى) .

وبناءً عليه فما عليك سوى القيام بالمطالبة بإعادة تعريف أولويات العمل لجعل ذوي الضمائر الحية من الشغيلين يرون فعلاً ما الذي يتوجب عليهم القيام به (الملح والهام من الأنشطة) وماهي المهام التي يمكنهم تفويضها للآخرين (الملحة ولكنها غير هامة) وما الذي يجب التخطيط لها (غير الملحة ولكنها هامة) وتلك المهام التي لا يجب القيام بها (غير الملحة وغير الهامة) . إن الالتزام الصارم بأولويات العمل سوف يساعد هذا النمط أيضًا على قول كلمة (لا) مع إيجاد التبريرات اللازمة لذلك ودون الشعور بأية ذنب نتيجة لذلك .

قم بتعديل الوضع :

يُدعم الانقطاع للعمل دومًا بشيء من الإكراه والالتزام الذاتي الداخلي لدى مدمن العمل ، ومع ذلك تتوافر العديد من الأمور التي يمكن من خلالها التخفيف من النتائج والمشكلات التي يتسبب فيها مثل هذا السلوك . فالأشخاص من صنف مدمني العمل والذين لديهم نهم وشهية جامحة للعمل يجب إعطاؤهم المزيد والمزيد من الأنشطة حتى يقوموا بها ، ويجب أن تكون تلك المهام أو الأنشطة متنوعة وذات طابع سري ، مما يجعلها تتطلب إشرافك المباشر ومتابعتك الدقيقة لها شخصياً فقط ، وبهذه الطريقة فإنك تمنع مدمن العمل من تعكير صفو حياة الأشخاص الآخرين . وبهذه الطريقة أيضًا فإنه من المتوقع أنه حتى أصعب أصناف هذا النمط سوف يحتج بعدم العدالة في توزيع المهام.

أما الأشخاص من صنف مدمنى العمل والذين يبالغون في إلزام أنفسهم بالأعمال ، ويعد عملهم سيلاً لا نهاية له فإنه يجب إعطاؤهم المهام عن طريق تجزئة العمل إلى مراحل وأجزاء مختلفة ، على أنه يجب أن يقوم أي منهم بالانتهاء من

المهمة أو المرحلة الأولى حتى يمكنه الحصول على أوالانتقال إلى المهمة التالية، ومتى ما تم تقنين العمل بهذه الطريقة فإنه سوف يكون من الممكن بناء قنوات محددة للعمل وتصبح نهايات العمل أكثر وضوحًا ، إضافة إلى أن ذلك يمكن من التحكم التام في سريان العمل بشكل عام، ونتيجة لذلك تتضاءل الحاجة إلى العمل ويتم تجنب العمل مساءً أو في نهاية العطلة الأسبوعية بالنسبة لمدمن العمل .

وهناك طريقة أخرى لتحسين الوضع تقوم على أساس القيام بفرض عزلة على مدمن العمل حتى لا يتمكن من تمرير سوى القليل من معاناته إلى الأشخاص الآخرين، وكلما أمكن جعل هذا النمط يعمل بكامل طاقته بعيدًا وفي معزل عن الآخرين ، كان ذلك أفضل لجميع الأطراف .

القَلِق :

يضطرب الأشخاص الذين يتصفون بالقلق من الأشياء أو الأحداث المحتمل حدوثها، وعلى الرغم من أنها في الغالب لا تحدث، ولكن هذا لا يمنعهم من أن يقلقوا. ويتشارك الأشخاص ذوو النمط القلق مع الأشخاص ذوي النمط المتشائم في بعض السمات (انظر المتشائم) وذلك من منطلق أن فلسفتهما الأساسية تنص على (أنه لوكان هناك أمر ما سيسير خطأ فإنه سوف يحدث لا محالة) ويكمن الاختلاف بين المتشائمين والقلقين في أن المتشائمين يكونون دومًا على يقين بأن الأسوأ سوف يحدث ، في حين أن القلقين يخافون من احتمال حدوث الأسوأ . فإذا كنت تتوقع الأسوأ فمعنى هذا أنك شخص متشائم ومن ثم مستسلم للأمر الحتمي ولكن متى ما كنت في حالة من عدم التأكد فإن المتوقع إنك سوف تنفعل وتصبح عصبيًا متلهفًا ومنتظرًا لنتيجة ما .

وبالنسبة للشخص الذي ألف القلق ، فإن نهجه هذا يصبح عادة متأصلة لديه ، حيث تتبلور هذه العادة على شكل انفعالات غير سعيدة تؤثر عليه ، وتبدو بالتالي على سلوكه الظاهري .

ويمكن حصر بعض دلالات أو علامات القلق لدى الشخص القلق فيما يلي :

- عدم القدرة على التركيز على ما يحدث حاليًا .
- الاهتمام الزائد والاهتياج بسبب أشياء صغيرة وغير ذات أهمية .
- إشغال نفسه بالأمور الفظيعة والرهيبة التي ربما قد تحدث .
- لا ينام بمافيه الكفاية .

وتعد جميع هذه المظاهر السلوكية ذات أثر عكسي على أدائه ، إضافة إلى أن الأشخاص الآخرين قد يصابون بالحيرة بشأن الأمور التي تشغل بال فئة القلقين .

الخيارات :

لا تفعل شيئاً :

متى ما قمت بتجاهل الأشخاص القلقين فإنهم سوف يستمرون في قلقهم ، ولكن هذا في حد ذاته ربما يكون سببًا في جعل قلقهم غير واضح بالنسبة لهم على الأقل وفي ذات الوقت فإن القلقين البارعين لديهم القدرة على قمع مشاعرهم، وبذلك لا تبدو على سلوكياتهم مظاهر الارتعاش والشد .

ولكن إذا كنت ستنتهج الأسلوب الجاد مع القلقين فربما أنك ستتجه إلى أن تتجادل معهم بأن عواطفهم وشؤونها تخرج عن نطاق سلطتك ومن ثم فإنها غير ذات أهمية بالنسبة لك وأن كل ما يهمك ويعنيك من أمرهم هو مستوى أدائهم وسلوكهم. ومع أن ما سبق يعد صحيحًا في الأساس ، ولكن على الرغم من ذلك فإنك إذا كنت تعرف أحدًا ما يعاني من القلق فإنه من الأجدى بك أن تعترف بذلك وأن تقوم ببذل محاولات وجهود لمساعدته بدلا من تركه وحيدًا يتصبب عرقًا .

اعمل على تعديل مفهومك وتصورك للمشكلة :

يمكنك أن تنظر إلى القلق على أنه سلوك يدل على صحيان الضمير والاهتمام، لأنه عندما لا يهتم الأشخاص فإنه في هذه الحالة ستكون لديهم مناعة ضد القلق، فالأشخاص الذين يقلقون يكون قلقهم صادر عادة من رغبتهم في أن تسير الأمور كما يجب ، ولكنهم مع ذلك قلقون ؛ خوفًا من احتمال عدم حدوث ذلك، إن ما يقلقهم حقيقة هو حالة عدم التأكد التي يعيشونها والشك في عدم إمكانية الحدوث .

ومن الواضح أن وجود مستوى مناسب من الاهتمام يعد أمرًا مقبولاً كعملية تدعيم وتعزيز لمستوى الأداء، لكن المشكلة تكمن في أن القلق أحيانًا يتجاوز درجة الاهتمام المطلوبة ويصبح زائدًا عن الحد . وبذلك فإننا في حاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها الإبقاء على صحوة الضمير والعمل على تسكين القلق في نفس الوقت .

اعمل على إقناع الشخص صاحب المشكلة بضرورة التغيّر:

لا توجد جدوى من أن نقول لأحد ما لا تقلق مهما كان، فقد تعد هذه الخطوة مخاطرة حيث إنها ربما تقود إلى تشجيع الشخص القلق لكي يقلق اعتمادًا على حقيقة أنه أصلاً قلق ! فالقلقون نادرًا ما يحتاجون إلى الإقناع بأن القلق لا يغير شيئًا . وفي حالة ما إذا كانوا في حاجة إلى الإقناع فما عليك سوى أن تخبرهم بأن يقوموا بحصر مهام الأسبوع القادم ابتداء من أول يوم في الأسبوع وهو السبت ، ومن ثم طالبهم بضرورة القيام بإعداد قائمة بالأشياء التي هم قلقون بشأنها ومن ثم قم بمراجعة ما حدث خلال الأسبوع وذلك في آخر يوم من أيام الأسبوع وهو يوم الأربعاء ، حيث تقوم باسترجاع قائمة الأنشطة التي كانوا قلقين بشأنها ، ومن خلال المقارنة لقائمة يوم السبت التي تمثل بداية الأسبوع مع قائمة يوم الأربعاء التي تمثل نهايته فإنه في الغالب ستظهر لك وتتضح اختلافات كبيرة بين القائمتين ، وهذا ما يؤكد بكل وضوح ويثبت أن القلق بشأنها لم يكن إلا عبثًا.

ومع ذلك ولسوء الحظ فإنك ستجد الأشخاص القلقين العاقدين العزم والعنيدين لن يعدوا الخطوة السابقة عملية مقنعة وإثباتًا كافيًا بالنسبة لهم ، لأنهم سوف يعللون ويزعمون بأن الأمور في الأصل سارت سيرا حسنًا ، بسبب أنهم قلقوا وعندما لا تسير الأمور كما يجب فإنهم يبررون ذلك بسبب أنهم لم يقلقوا وهكذا .

إن معظم القلقين أصبحوا يقبلون أنه لا فائدة من القلق ، وهم بذلك يعترفون بأنهم ضعفاء وليس لديهم القدرة على التحكم في مشاعرهم، ومن هذا المنطلق فإن مهمتك هي العمل على أن تجعلهم يقبلون بأنهم هم الذين يختارون بأنفسهم أن يكونوا قلقين في حالات معينة ، في حين أن بإمكانهم أن يكونوا مهتمين بدلاً من أن يكونوا قلقين، وأن هذا التمييز هو الأمر الذي يحتاجون إلى مساعدة للقيام به .

ويكمن الفارق الحساس بين الاهتمام والقلق على أية حال في أن الأشخاص المهتمين يقومون بفعل شيء تجاه ما يهمهم ، في حين أن الأشخاص القلقين تشل

حركتهم ويكتفون بالقلق . ومع أنه من غير المعقول إمكانية تحويل شخص قلق إلى شخص سعيد متفتح غير مبال وغير مهتم ، لكن المعقول هو أن تجعلهم يقللون من القلق حتى يصل إلى درجة الاهتمام فقط. ونظرًا لأن الجانب التطبيقي هو العلاج الناجع للقلق، فإن أفضل طريقة يمكنك استخدامها هي أن تجعلهم يقومون بمقاومة القلق ويمكن إنجاز ذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية :

أولاً : يجب عليهم القيام بكتابة وصف كامل للنتيجة الأسوأ التي يخافونها من حالات القلق القادمة بالنسبة لهم.

ثانيًا : يجب أن يفترضوا أن هذه النتيجة سوف تحدث لا محالة .

ثالثًا : يجب عليهم الإجابة عن السؤال التالي :

هل هناك من شيء يمكنني فعله الآن لمنع حدوث هذه النتيجة ؟

فإذا كانت الإجابة بـ (نعم) فعليه القيام بفعل ذلك الأمر، أما إذا كانت الإجابة بـ (لا) فما عليهم سوى الذهاب والقيام بعمل شيء آخر .

إن كل خطوة من الخطوات السابقة ستؤدي حتمًا إلى المساعدة على التسكين والتخفيف من حدة القلق ، فمجرد كتابة المخاوف تجعل الوضع يأخذ الطابع الرسمي، إضافة إلى أن افتراض حدوث الشيء سوف يزيل أية شكوك حول الحدوث ، أما القيام بعمل أو فعل شيء آخر فإن هذا أفضل بالنسبة للشخص القلق بدلاً من أن يكون مشلول الحركة كما عهد عنه .

قم بتعديل الوضع :

مع أنه لا يوجد شخص قد ولد قلقًا ولكن الأشخاص الذين ينتهجون سلوك النمط القلق اكتسبوا وتعلموا أن يكونوا كذلك من خلال مسيرة حياتهم ، حتى إن أكثر الأشخاص تمرسًا على القلق لا تجدهم قلقين طوال الوقت، إن هناك حالات معينة تجعلهم يميلون إلى الانزلاق إلى سلوكهم المعتاد ، كما أنه من المؤكد أن هناك

حالات معينة تحظى بالتفضيل لديهم وتمثل عناصر ومحاور القلق الرئيسية لديهم ومن هذه الحالات على سبيل المثال، الصحة، الأمان، الأمن المالي ، التمكن من خلق انطباعات جيدة عنه أو كسب ونيل استحسان الآخرين، ولكن العجيب أنهم كلما بالغوا بالقلق في شأن الأمور السابقة كانوا عرضة للخطر بشكل أكبر . وبذلك فإنه ليس هناك ما يمكنك عمله لوضع حالة القلق والتي يمكنك من خلاله وبشكل حتمي منع الأشخاص القلقين أن لا يكونوا كذلك (في حين أن هناك أمورًا عديدة تستطيع القيام بها وتؤدي إلى قلقهم) فكما رأينا سابقًا أن الأشخاص القلقين هم الذين يختارون بأنفسهم أن يكونوا قلقين أم لا .

ولذلك فإن هناك بعض الأمور التي يمكنك القيام بها والتي يمكن أن تؤدي بالتالي إلى صرف انتباههم عن القلق، فعلى سبيل المثال، يمكنك شغلهم في مهام تتطلب الإنجاز في زمن قصير ومحدد، علمًا بأن أفضل الأنشطة المناسبة لظروفهم هي تلك الأنشطة التي تمتص تفكيرهم وتركيزهم . لأن اليدين العاطلتين عن العمل تتسبب في معظم الأذى ، كما أن الذهن العاطل عن التفكير يتسبب في معظم القلق .

وعندما يعترف أحد ما بأنه قلق أو تتمكن من معرفة ذلك واستبانته من خلال سلوكه الظاهري فإنه من الأفضل أن تعترف أنك متعاطف معه وأن تقوم بسؤاله" ما الذي تنوي القيام به حيال ذلك "، وإن مجرد القيام بذلك يجعل الأمر يقع على عاتقه هو بكل وضوح ، وبناءً عليه يمكنك القيام بكل لطف بعمل شئ ما تجاه دفعه للقيام لأخذ المبادرة من خلال جميع المزايا التي ذكرت آنفًا .

الفهرس

المشكلة | الصفحة

المشكلة	الصفحة

المشكلة	الصفحة

المشكلة | الصفحة

المشكلة	الصفحة

المشكلة	الصفحة

المشكلة	الصفحة

المترجم فى سطور

– عبيد اللّه بن سحمي سحيم القرشي

– من مواليد الطائف سنة ١٣٧٢هـ

المؤهل العلمى

– ماجستير من جامعة بتسبيرج بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية فى الإدارة العامة عام ١٩٨٣ م.

الوظيفة الحالية

– مدير إدارة البرامج بفرع معهد الإدارة العامة فى منطقة مكة المكرمة.

الأنشطة العلمية

– الإعداد والمشاركة في العديد من الدراسات التنظيمية المحلية والدولية .

– المشاركة في العديد من الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية .

– المشاركة في تصميم وتطوير العديد من برامج الإدارة العامة الخاصة بمعهد الإدارة العامة .

– المشاركة في إعداد العديد من الحقائب التدريبية لبرامج الإدارة العامة في معهد الإدارة العامة

– المشاركة في العديد من اللجان الداخلية والخارجية .

– المشاركة في عدد من دراسات تبسيط الإجراءات لبعض الأجهزة الحكومية .

مراجع الترجمة فى سطور

- محمد بن عبدالله سلطان البكر
- من مواليد عنيزة سنة ١٩٥٦ م

المؤهل العلمى

- دكتوراة من جامعة ولاية متشقن بالولايات المتحدة الأمريكية فى علم النفس الاجتماعي عام ١٩٩١ م .

الوظيفة الحالية

- أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة .
- عضو فريق التخطيط والمراجعة للأمانة العامة للجنة الوزارية للتنظيم الإداري .

الأنشطة العلمية

- بحث منشور في المجلة التربوية الصادرة عن مجلس النشر العلمى جامعة الكويت العدد (٦٠) المجلد (١٥) ٢٠٠١م بعنوان أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية .
- تفعيل دور مؤسسات الضبط الاجتماعي في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة . المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد (١٦) العدد (٣٢) رجب ١٤٢٣ هـ - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض .
- شارك في العديد من أوراق العمل في المؤتمرات والندوات المتخصصة
- قدم العديد من الاستشارات التنظيمية لبعض الأجهزة الحكومية والأهلية

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب:

"اجعل المتهرب قابلاً لتحمل المسؤولية".

"قم بتحويل التشاؤم إلى نقد بناء".

"قم بإقناع المتمرد بتنفيذ المهام الموكلة إليه".

لكي تتعامل بشكل فعال مع الأفراد ذوي المشكلات عليك أولاً إمعان النظر في نفسك. إن من السهل إطلاق سلوكيات الآخرين السيئة ومكافأتها أو منح أحدما لقب "قلق" بدلاً من تلقيبه "بحي الضمير المهتم".

إن هذا الكتاب يحتوي على استبانة سوف تساعدك فى تقويم مدى مهاراتك الخاصة فى حل المشكلات. وأتبعت الاستبانة بنصائح تفصيلية لمواجهة جميع أنماط التهديدات الشائعة فى العمل المكتبى. وفى كتاب (طور مهارات تعاملك مع الناس) والذى يعد من أكثر الكتب رواجاً، قدم أخصائى علم النفس الوظيفى بيتر هونى دليلاً رائعاً للتفاعلات الإنسانية داخل بيئة العمل، والأساليب التى يرد شرحها فى هذا الكتاب هى بنفس القدر من التحفيز والفائدة.

"إن الخمسين نمطاً من المشكلات التى وردت فى الكتاب ومعها الإحالات إلى مشكلات أخرى في ثبت الموضوعات، تغطي كافة المشكلات السلوكية التي أمكنني أن أتخيلها أو تمكنت من التعرف إليها من خلال تجربتي في الماضي أو الحاضر".

توني راندال، مدير تطوير التدريب - الشركة البريطانية للغاز

"إنه دليل إرشادي سريع للكيفية التي يمكن من خلالها التصدي للمواقف المزعجة بدءاً من ترويج الإشاعات ومروراً بالتذمر إلى الحزم والمزاجية العصبية".

مجلة مُسَرِّحي الشعر العالمية

"لقد كان أسلوب بيتر هونى واضحاً وسلسًا، تفادى فيه المصطلحات المتخصصة وركز على الجوانب التطبيقية وليس الأكاديمية المتعلقة بموضوعه".

ألن فاولر- مستشار شخصي

ردمك :١-٨٨-٠١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ